

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Escuela de Comunicación Social



**Los procesos comunicacionales al interior de una organización. El caso de
“Catering y Servicios” de la ciudad de Rosario.**

Esteban Ibarra

ei17wew@gmail.com

Tesina de grado

Licenciatura en Comunicación Social

Director: Mg. Edgardo Toledo

Rosario, 2016

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad analizar los principales procesos comunicativos que se producen en una organización. Teniendo en cuenta los fines prácticos de nuestro estudio hemos decidido hacer foco en la comunicación interna de la empresa. Para llevar a cabo el diagnóstico fue necesario centrarnos tanto en la información brindada por los actores más relevantes de la organización, como también en la observación de la dinámica laboral diaria. Si bien la comunicación en las organizaciones es un tema de estudio recurrente, como ya lo veremos en nuestro marco teórico, creemos que este trabajo exploratorio puede resultar de gran utilidad para los que dirigen la empresa. Ya que contarán con aportes y propuestas realizadas en base al estudio de caso específico de su organización.

A lo largo del trabajo veremos como la comunicación aparece por sí misma y como atraviesa los diversos fenómenos que se producen continuamente en la organización. Para la realización del diagnóstico también fue necesario acudir a una base teórica que nos permita acercarnos correctamente al objeto de estudio. De allí la relevancia dada a conceptos como organización, comunicación, conversación e imagen; que guían la presente investigación.

Resulta interesante comprender que a través de la comunicación pueden ser analizadas las prácticas sociales. Indagar sobre estas prácticas nos hizo tomar dimensión de lo importante que resulta la comunicación, y que a partir de ella se pueden ver las dificultades y desafíos que las organizaciones deben enfrentar día tras día. Trabajar sobre las situaciones comunicacionales, las conversaciones y escuchar el trasfondo de las mismas; hizo posible el surgimiento propuestas e ideas que pueden conducir a una organización más eficiente y a una mejor comunicación; la cual puede colaborar en mejorar la realidad de cada uno de los integrantes de la empresa.

Palabras claves: Comunicación – Organización – Conversaciones – Imagen – Escuchar – Acción.

INDICE

JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	5
CAPITULO 1 - Marco teórico	6
CAPITULO2 - Marco metodológico	15
CAPITULO 3 - La organización	20
Sus comienzos y actualidad.....	23
Sus principales actores.....	25
Los eventos y la comanda.....	26
Los mandos medios y el trabajo diario.....	27
Área de Recursos Humanos.....	28
Dificultades y desafíos.....	30
CAPITULO 4	
Análisis de la situación actual desde los distintos actores.....	33
CAPITULO 5 - Aportes desde la comunicación	44
CONSIDERACIONES FINALES	54
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	59

Justificación

En la actualidad creemos que la comunicación interna en una organización juega un papel muy relevante para el eficaz cumplimiento de los objetivos que la organización se haya planteado. En cuanto a lo relacionado con los realizadores materiales del trabajo, es decir, los recursos humanos, una correcta política de comunicación interna es esencial para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación como componente de la empresa, la motivación y el compromiso de los empleados. Una buena comunicación interna se traduce en productividad, buen clima laboral, cumplimiento de objetivos y logros. Pero para que todo esto sea posible es necesario ponerse en la piel de los empleados, escucharlos, crear un lenguaje, una forma de ver la realidad, un conjunto de valores en común que los identifique.

Formando parte de la organización que se analizará, la idea principal es trabajar sobre los aspectos que constituyen la situación comunicacional de la empresa en la actualidad. Para ello contamos con el beneficio de estar trabajando dentro de la organización, el aspecto positivo de ello radica en que el objeto de estudio se encuentra al alcance de la mano todos los días. Si bien esta particularidad nos aporta ventajas, no debemos pasar por alto que se debe trabajar de manera tal de lograr aportes desde la comunicación que puedan diferenciarse con claridad de la visión u opinión preconcebida acerca de lo que trabajaremos.

La motivación inicial que impulsará la realización del trabajo es el hecho de ver día tras día dificultades en los procesos de comunicación que se dan al interior de la empresa. Resulta desalentador ver como se llega a situaciones impensadas por una comunicación poco efectiva, direccionada incorrectamente y usando los canales incorrectos; entre otras fallas. Es por eso se intentará trabajar sobre dichos problemas para lograr una mejor comunicación interna que contribuya a una mejor organización en general de la empresa.

Planteo del problema

¿De qué manera se dan los procesos comunicativos que involucran a los diferentes actores que forman parte de la organización Catering y Servicios, tanto en la relación diaria entre sí, como en su relación con el departamento de Recursos Humanos?

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los principales procesos comunicacionales que se dan entre los actores en la dinámica laboral dentro de la organización.

Objetivos específicos

- Conocer como se comunican los diferentes actores en su trabajo diario tanto al interior de cada sector como la comunicación con otros sectores.
- Definir qué tipo de relaciones se establecen entre los actores y el departamento de Recursos Humanos.
- Determinar los principales problemas comunicacionales para proponer acciones que contribuyan a mejorar la productividad y el clima laboral.

CAPITULO 1

Marco teórico

Como bien se explicitó anteriormente este trabajo tiene la finalidad de analizar los procesos de comunicación que se dan entre los diferentes actores en el contexto de la labor diaria, para ello es de vital importancia trabajar sobre algunos conceptos que nos servirán para orientar la investigación. Para poder realizar un correcto abordaje sobre la organización que estudiaremos es necesario tener en claro desde donde nos paramos para llevarla a cabo. El marco conceptual nos ayudará a determinar cuáles son las concepciones sobre los términos que utilizaremos en el desarrollo del trabajo.

No obstante cabe destacar que el aporte que se realizará pone de manifiesto una situación particular ya que estamos frente a un estudio de caso concreto. Y si bien las teorías han trabajado con conceptos que han ido evolucionando y cambiando a lo largo del tiempo, es posible que en la organización encontremos puntos de encuentro con concepciones que aun se manifiesten en un estado de desarrollo no avanzado.

Este trabajo tendrá la característica de realizarse desde el campo de la comunicación por lo tanto sería conveniente en primer lugar enunciar a que nos referimos cuando hablamos de comunicación. Según Washington Uranga: “La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva. Podemos decir de esta forma que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”.¹

Si la comunicación es vista desde esta perspectiva podemos decir entonces que “apunta a trascender el aspecto estrictamente técnico y del desarrollo de habilidades tanto de elementos discursivos como de los medios, para ubicarse sobre todo en el espacio de las relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales”.²

¹ Uranga, Washington, *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), Comunia-La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006, p. 40.

² Uranga, Washington, *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, Buenos Aires, 2007, p. 4.

Es importante entonces no apartarnos de esta concepción de la comunicación, la cual se considera como una interacción social. Podemos afirmar entonces que “mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo” y que lo importante es que “la comunicación es por lo tanto soporte de la relación productiva, fundamento de la institucionalidad y de la ciudadanía, base de los dinamismos sociales a partir de los procesos interactivos que dinamizan los imaginarios y las acciones de los sujetos”.³

Con estos aportes teóricos de Uranga vemos como en los últimos tiempos la manera de ver la comunicación fue cambiando, lo que posibilitó que hoy en día se haya desarrollado una concepción mucho más avanzada y completa de la misma. De esta manera podemos ver qué papel juega el lenguaje en este sentido.

Según Fernando Flores: “un cambio histórico importante viene desarrollándose desde comienzos de siglo en filosofía y, en particular, en filosofía del lenguaje. Este cambio se ha manifestado en nuevas teorías de la comunicación”. Y relacionándolo con un tema vital para este trabajo expresa Flores: “no podía tener una teoría de la empresa sin una teoría de la comunicación. En esta teoría de la comunicación el lenguaje tiene un papel central; pero no el lenguaje entendido como herramienta descriptiva, sino como práctica articuladora de futuros con dos dimensiones: la noción de lenguaje como constitución de la realidad, y la noción de lenguaje como la forma en que la historia se manifiesta”.⁴

Para nuestro trabajo resultan fundamentales los aportes que Fernando Flores desarrolla ya que pone de manifiesto la relación que existe entre las organizaciones y la comunicación; y más específicamente comprender que una organización debe estar construida sobre la comunicación. Fernando Flores propone abandonar el sentido común desde el cual se ha visto a la comunicación ya que no puede ser entendida como un intercambio de datos. Sobre ello expresa: “Nuestra comprensión de sentido común de la comunicación es esencialmente “decir algo a alguien”. Lo que se comunica es información: información sobre el mundo, sobre las personas, sobre los deseos, las creencias y acciones de las personas. La razón por la cual la comunicación es esencial para una organización en este entender de sentido común, es que ningún individuo puede tener acceso a toda la información a la vez, no lo puede saber todo.

³ Uranga, Washington, *op. cit.*, p. 4 y 5.

⁴ Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 3era edición, 1995, p. 4.

Debe pedir a otros que le proporcionen datos acerca del mundo, que le cuenten sus deseos, etcétera.”⁵

De esta manera Fernando Flores nos introduce en el tema de la comunicación pero el verdadero valor e importancia de su aporte se verá desde este punto y hacia delante; por lo cual expresa: “los datos no logran nada por sí mismos. De nuevo, insistimos, el fenómeno mismo está faltando. La ficción que presentamos en la sección II de este libro ilustra este punto. La comunicación es un compromiso social. Los personajes de la ficción, Pedro y Carlos, no intercambiaron hechos. Ellos declaran problemas, hacen peticiones, afirmaciones y promesas, toman acciones. Nada sucede en ese diálogo y en sus consecuencias a través de la comunicación como intercambio de datos. Las cosas ocurren porque alguien pide y alguien promete”.⁶

Resulta valioso entonces pararnos desde la concepción de que “La comunicación es la generación de compromisos sociales. Es escuchar las declaraciones políticas que posibilitan la existencia de una organización. Es escuchar las peticiones y promesas específicas que constituyen el funcionamiento diario de la organización. La comunicación, el acto de escuchar, es la constitución de la organización y no una herramienta del individuo para el intercambio de ideas y datos”.⁷

Es importante ver también como Fernando Flores también nos propone abandonar el sentido común en referencia al concepto de organización. En este sentido nos aporta que si no abandonamos el sentido común para entender la comunicación tampoco podremos hacerlo para entender a la organización. Haciendo referencia a ello expresa que desde el sentido común las organizaciones son “grupos de individuos esencialmente independientes, en una acción coordinada para su mutuo beneficio”. Y nos clarifica: “Solamente si comprendemos la comunicación como el escuchar los compromisos sociales, podrá existir alguna vez algo semejante a una organización, con su propia identidad y sus propios compromisos escuchados por todos los individuos que participan en ella”.⁸

Para este trabajo los aportes de Fernando Flores sobre comunicación y organización son de vital importancia. Pero no debemos olvidar quizás el concepto más importante y novedoso en cuanto a sus estudios sobre las conversaciones. En el trabajo diario dentro de la

⁵ Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 27.

⁶ Flores, Fernando, *Ibid.*

⁷ Flores, Fernando, *Ibid.*

⁸ Flores, Fernando, *Ibid.*

organización sobre la cual se realizará este trabajo puede que lo que ilustra Flores nos resulta familiar. “Empecé a darme cuenta de que en la vida diaria pasaba mucho tiempo conversando. Al comienzo ese conversar me parecía como un obstáculo para el trabajo “real”. Pensaba que el trabajo real consistía en calcular, organizar, programar sobre un escritorio, en una oficina, solo. Luego me di cuenta de que ese conversar era trabajo y que estas conversaciones tenían consecuencias”.⁹ Esta introducción al concepto de conversaciones resulta significativo ya que a lo largo del trabajo daremos cuenta que las conversaciones dentro de la organización son fundamentales.

Nos resulta fundamental ya que “Una organización es un lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades”.¹⁰ Flores trabaja muy ampliamente sobre el término de conversaciones las cuales son el lenguaje según como lo entiende Flores. “Por lenguaje entendemos conversación; específicamente conversaciones para la acción y conversaciones de posibilidades”.¹¹ De este modo dentro de las organizaciones siempre se darán conversaciones para la acción las cuales producirán: peticiones, promesas, afirmaciones y declaraciones. Pero también se darán conversaciones de posibilidades, las cuales producirán: oportunidades para comprometerse en una acción.

En este concepto de conversación es necesario trabajar sobre el hablar y el escuchar, los cuales son fenómenos muy ricos según Flores. En la dinámica laboral diaria estos fenómenos se dan permanentemente, lo cual nos obliga a tener en cuenta lo que Fernando Flores expresa: “hemos identificado dos dimensiones de la riqueza de hablar y escuchar: escuchar los compromisos de trasfondo y escuchar posibilidades futuras. Y esas dimensiones están interrelacionadas. Escuchar el trasfondo permite y limita las posibilidades que puedan surgir. Y las posibilidades que se nos ofrecen se convierten en el trasfondo de los compromisos para actuar en el presente”.¹²

Otro concepto o término que nos servirá para el presente trabajo es lo menciona Daniel Prieto Castillo cuando se refiere a la situación de comunicación: “propone leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación”. Y asegura que “el concepto es útil tanto para analizar relaciones sociales generales como para abordar las

⁹ Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 3era edición, 1995, p. 3.

¹⁰ Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 21.

¹¹ Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 17.

¹² Flores, Fernando, *op. cit.*, p. 19.

que corresponden a instituciones o grupos pequeños”.¹³ De esta manera podrá ser posible trabajar desde ese concepto ya que también aplica para instituciones y grupos particulares, que es nuestro caso.

El concepto “situación de comunicación” es un tanto amplio y complejo. Por lo cual debemos tener en cuenta que: “Así vista la “situación de comunicación” se transforma en unidad de análisis para analizar desde la comunicación las prácticas sociales. Entendiendo también que “una situación de comunicación comprende relaciones intrapersonales (yo conmigo mismo), grupales, sociales en general; las circunstancias económicas, políticas, culturales, el desarrollo de ciertas tecnologías, de ciertas formas de enfrentar y resolver los problemas de la naturaleza y la sociedad”¹⁴. De esta manera vemos como el contexto donde se dan estas situaciones de comunicación está configurado por las circunstancias de las más diversas.

A partir de lo que expresa Castillo nos encontramos frente a la necesidad de ver la comunicación desde la cultura, ya no desde los medio ni desde la disciplinas. De esta manera, hay que prestar atención a los procesos entre sujetos en cuanto a que “estos procesos de intercambio y de negociación de mensajes y sentidos, le van dando forma también a los sujetos, forjando su identidad en un determinado espacio social.” Podemos decir entonces a la luz de lo que aporta Uranga que “los sujetos involucrados en dichas prácticas aparecerán entonces atravesados por dimensiones contextuales culturales, históricas, económicas, sociales y jurídicas y solamente a partir de la comprensión de estas dimensiones se los puede entender en toda su complejidad”.¹⁵

El interés de conocer y comprender la situación en la complejidad nos permitirá entonces poder actuar desde la comunicación, una comunicación orientada en pos de construir posibilidades y alternativas para el cambio. Si queremos centrarnos en la arista pragmática de la comunicación veremos cómo según Uranga: “Nuestro primer objetivo como planificadores de procesos comunicacionales es conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas. Para ello es necesario tener cuenta que no hay linealidad discursiva,

¹³ Prieto Castillo, Daniel, *La comunicación en la educación*, La Crujía, 2da. edic. Buenos Aires, 2004, p. 98.

¹⁴ Prieto Castillo, Daniel. *op. cit.*, p. 97.

¹⁵ Uranga, Washington, *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, Buenos Aires, 2007, p. 9 y 10.

que se produce sentido tanto en la emisión como en la recepción, y que las relaciones comunicativas son siempre asimétricas”.¹⁶

Como se ha manifestado anteriormente uno de los objetivos del presente trabajo será realizar aportes para una mejorar la comunicación y colaborar para un mejor clima laboral; lo cual permitirá que los sujetos que participan de la organización logren una mayor eficiencia. En este sentido debemos considerar cómo lograr conocer la situación de la empresa para luego si, poder actuar sobre la misma. Es necesario saber que: “las organizaciones no son algo que podemos comprender, describir, intervenir desde afuera, independiente de nuestras actuaciones. A las organizaciones las construimos continuamente en nuestras aproximaciones y relaciones, en nuestras conversaciones con los distintos actores que las conforman. Las organizaciones no son, se hacen”.¹⁷

En este sentido vemos como cada organización es particular y se encuentra inmersa en un determinado contexto, motivo por el cual muchas de las recetas universales se tornan poco eficaces cuando se quiere abordar la organización siempre de la misma forma. Por lo tanto es necesario saber que “ingresar a una organización implica participar en las conversaciones que la van construyendo. Porque conocer a la organización no es ser capaces de reflejar con mayor o menor precisión lo que la organización es, sino intervenir necesariamente en su construcción y poder comprenderla en la dinámica de sus conversaciones”.¹⁸

Para poder analizar la particularidad de una organización es necesario también trabajar sobre un concepto que creemos fundamental. Los diversos actores se comunican con otros actores que también forman parte de la organización, y de esa manera se crea además una relación entre los actores y la organización propiamente dicha. Creemos necesario la introducción del concepto de imagen corporativa la cual influirá en la manera que los que forman parte de la organización actúan.

Paul Capriotti lo expresa de la siguiente manera: “La Imagen Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. Es interesante ver además como Capriotti hace hincapié en la recepción. “Definimos la Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la

¹⁶ Uranga, Washington, *op. cit.*, p. 14 y 15.

¹⁷ Comba, Silvana - Toledo, Edgardo, *Ciberculturas, Organizaciones y Gestión de la Comunicación*, 2008, p. 58.

¹⁸ Comba, Silvana - Toledo, Edgardo, *op. cit.*, p. 59.

información relativa a la organización. De esta manera, Imagen Corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción”.¹⁹

Este concepto es de vital importancia ya que creemos que la imagen que los miembros de la organización tengan sobre la empresa determinará la forma en que se pararán frente a la misma. De esta manera toma relevancia lo que la empresa comunica porque es a partir de esto, además de otros factores, que el público crea la imagen que mencionamos anteriormente.

En este sentido a partir de Paul Capriotti concluimos en que: “Comunicación de la Empresa: es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)”.²⁰ Vemos de esta manera como el concepto de comunicación de la empresa toma una gran importancia en el proceso de conformación de la imagen corporativa.

Será importante para el presente trabajo reparar en la relevancia de estos conceptos presentados por Capriotti. “Es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones, pues la imagen de la empresa se forma en ellos. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer como se relacionarán y actuarán con la organización”.²¹

Como bien se dijo anteriormente Capriotti le da una preponderancia a la recepción, y por eso creemos adecuado trabajar con el concepto de público que él nos brinda. “Los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma. Así, una primera aproximación a la definición del concepto de Público podría ser la de un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular”.²²

Una vez que se realiza el estudio sobre el tipo de público de la organización es factible adentrarse en el aspecto más pragmático en lo referido a la conformación de la imagen corporativa. Es este sentido la comunicación juega un papel fundamental. “Aún sabiendo que existen otros factores que inciden en la formación de la Imagen Corporativa, las

¹⁹ Capriotti, Paul, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, 4ta edición, Málaga, España, 2013, p. 29.

²⁰ Capriotti, Paul, *Ibid.*

²¹ Capriotti, Paul, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, 4ta edición, Málaga, España, 2013, p. 35.

²² Capriotti, Paul, op. cit., p. 38.

organizaciones no esperan a que los públicos se elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización, y con ese fin establecen unas determinadas estrategias de acción y comunicación”.²³

Pero como expresará Capriotti, las estrategias de acción y comunicación podrán ser planificadas pero sin olvidar que “para los públicos la comunicación de una organización es todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad. Los mensajes efectivamente recibidos por los públicos pueden ser enviados voluntaria o involuntariamente por la organización. Así, conciente o inconcientemente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de información.”²⁴

“Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. Así pues, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.”²⁵ En este sentido Capriotti nos aporta que lo que la empresa comunica no siempre se puede controlar, ya que comunica con sólo existir, de manera voluntaria e involuntaria. Con su accionar de cada día la empresa comunica y ese proceso determina la imagen que sus miembros crean de ella.

Para concluir será conveniente reparar en cómo la empresa realiza la comunicación de la cual venimos hablando. “Esta comunicación se realiza por medio de: la Conducta Corporativa de la empresa, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace)”. Pero además se realiza por medio de “la Acción Comunicativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace)”.²⁶

Revisemos ahora lo referido a la conducta corporativa. “Toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta Conducta, por tanto, juega un papel muy importante en la formación de la Imagen Corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la Satisfacción Laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados. (...) Una adecuada Conducta Interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el

²³ Capriotti, Paul, op. cit., p. 70 y 71.

²⁴ Capriotti, Paul, op. cit., p. 71.

²⁵ Capriotti, Paul, *Ibid.*

²⁶ Capriotti, Paul, *Ibid.*

consiguiente beneficio para la organización”.²⁷ Con estas sencillas palabras Paul Capriotti está aportando a los sectores gerenciales de las organizaciones grandes verdades sobre cómo mejorar su empresa y tener mejores y más eficientes empleados.

Por último debemos detenernos en lo que Capriotti aporta sobre la comunicación interna en su aspecto más pragmático. “La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. El Objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización”.²⁸

Hemos realizado de esta manera un recorrido por algunos conceptos que resultarán de vital importancia en el presente trabajo. Es necesario saber dónde estamos parados y trabajar con la suficiente claridad que nos permita realizar un trabajo ordenado y prolijo, y de esta forma no caer en un análisis simplista que incurra en contradicciones conceptuales. Explicitar que se entiende por comunicación, organización, conversaciones, imagen corporativa, etc.; es importante ya que a partir de estos conceptos es que nos adentraremos a la realización de este trabajo. Para realizar el análisis de caso que proponemos nos será fundamental tener presente los conceptos explicitados que actuarán como base y nos guiarán a lo largo de la realización.

²⁷ Capriotti, Paul. op. cit., p. 73.

²⁸ Capriotti, Paul. op. cit., p. 84.

CAPITULO 2

Marco metodológico

En el capítulo anterior trabajamos sobre los conceptos que actuarán de base y guía para la investigación. A partir de este momento es necesario explicitar como se abordará el objeto de estudio. Para poder producir conocimiento es necesario definir cuestiones metodológicas que son también de vital importancia para la realización de un buen trabajo de investigación que tiene por objetivo aportar conocimiento sobre el caso que nos hemos propuestos trabajar.

En primer lugar debemos mencionar que nos ubicamos en el paradigma Constructivista, donde determinamos que es la metodología cualitativa la que hemos escogido para la realización del presente trabajo. Partimos de la premisa de que la realidad sobre la cual actuaremos es subjetiva y múltiple. Es el investigador quien está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. En nuestro caso actuaremos sobre la realidad que se vive todos los días en la dinámica laboral. En este sentido se tiene que saber que nuestra interacción con la realidad estudiada son parte de la investigación.

Existe una cuestión que vale la pena mencionar, en cuanto a que llegamos al objeto de estudio con un bagaje de valores propios y que ellos mismo forman parte del proceso de conocimiento. No debemos olvidar este aspecto ya que la mirada será subjetiva y es fundamental reflexionar sobre eso. Para nuestro trabajo tomará preponderancia el análisis en profundidad de la información que vayamos recolectando, será un proceso donde deberemos contar con un diseño flexible que permita que la información fluya de manera tal de no perder datos de valía que en diseños estructurados quizás queden afuera. Como todo estudio de caso debemos prestar atención a lo propio y autentico del objeto de estudio que hemos decidido abordar.

La comunicación interna de las organizaciones es materia de estudio de diferentes disciplinas en la actualidad, y ya habido estudios que han hecho foco en esta temática, pero en nuestro caso lo particular de nuestro trabajo es que intentaremos producir conocimiento sobre la organización elegida. Queremos conocer, en definitiva, como es la comunicación en la empresa “Catering y Servicios”. Es por ello que necesitamos el abordaje cualitativo que es el adecuado para estudiar prácticas sociales cotidianas.

Para la realización del presente trabajo se llevará a cabo un estudio exploratorio. Ya que necesitamos abordar un objeto de estudio desconocido, en el sentido de que no tenemos conocimiento sobre cómo se da la comunicación en la empresa que se estudiará.

Según Sampieri: “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”.²⁹ De esta manera nos encontramos con la necesidad y también con la ventaja de iniciar una investigación en la cual hay mucho para conocer. Debemos lograr así un primer acercamiento a lo que queremos estudiar, lo cual podrá servir de base a posibles investigaciones en el futuro.

En otras palabras Sampieri sostiene que: “Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre el contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales para los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables”.³⁰ Es muy importante la gran variedad de aportes que posibilitan los estudios exploratorios, los cuales son el primer eslabón de la cadena para producir conocimiento.

En este estudio de caso tenemos todo por conocer, ya que si bien tenemos las categorías conceptuales con las cuales nos guiaremos durante la investigación, también es cierto que estamos ante un problema nuevo; el cuál necesita que sea abordado de cero o desde una perspectiva innovadora. En otras palabras, sabemos de comunicación; ¿Pero cómo es la comunicación en la organización que nos hemos propuesto estudiar?

Vale la pena mencionar también que estamos frente a una investigación no experimental. Según Sampieri: “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. (...) Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (...) En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden

²⁹ Hernández Sampieri, Roberto, et al. *Metodología de la Investigación*, 1ª. ed. McGraw-Hill, Juárez, México, 2001, p. 59.

³⁰ Hernández Sampieri, Roberto, op. cit. p. 59 y 60.

ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”³¹ De esta manera estamos frente a una realidad que está ocurriendo a la cual intentaremos llegar para poder analizarla, condición que será vital para producir conocimiento y lograr realizar los aportes desde el campo de la comunicación que nos planteamos desde el comienzo.

Antes de adentrarnos en las técnicas que se utilizarán para llevar a cabo el trabajo, debemos decir que el diseño de la investigación es transversal exploratorio, ya que se recolectaran datos en un solo momento. Ese tiempo único es la actualidad. En nuestra investigación nos centraremos en el aquí y ahora, en cuanto a que buscará conocer como es la comunicación y el estado de situación en la actualidad.

Siendo la metodología cualitativa la que se utilizará debemos recurrir a técnicas que se correspondan con dicha elección para la recolección de datos. Recordemos que la metodología cualitativa se caracteriza por ser inductiva; donde se trata de llegar a la profundidad de lo que se estudia y no reducir los sujetos a variables. De allí que no se busca estudiar un fenómeno acotándolo sino que se tienen en cuenta todos los elementos que lo rodean. Al ser cualitativa la metodología nos permite la comprender y analizar en profundidad lo que estamos estudiando. De manera tal que no se busca la generalización sino la especificidad de la realidad que es observada, y así poder lograr conclusiones integrales específicas para el caso estudiado.

Para este trabajo se utilizarán básicamente dos técnicas de recolección de datos; la entrevista en profundidad y la observación participante. Las cuales son dos de las más utilizadas en las investigaciones cualitativas.

En referencia a ello Sautu expresa: “La entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones.”³² Con la entrevista en profundidad se buscará ir conociendo lo que nos propusimos estudiar, de esta manera acudiremos a personas que en la empresa sean importantes por el lugar que ocupan o por las tareas que desarrollan. Lo importante de esta herramienta es que con ella podemos acceder a información que es suministrada por un sujeto diferente a nosotros mismos. Es

³¹ Hernández Sampieri, Roberto, op. cit., p. 189

³² Sautu Ruth y otros, *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*, Clacso, Colección Campus Virtual, Buenos Aires, 2005, p. 48.

importante lo que expresan Taylor y Bodgan: “Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.”³³

Taylor y Bodgan hablan de tres tipos de entrevistas en profundidad; de los cuales a nosotros nos interesa el segundo. “El segundo tipo de entrevistas en profundidad se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tanto informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.”³⁴ En estas palabras los autores le dan gran primacía a lo que pueden aportar los informantes, y los compromete de tal manera que no solo den su parecer sobre la realidad; sino que también deben atender a describir como otras personas de su entorno lo perciben.

Cuando nos llegue el momento de entrevistar por ejemplo al gerente de la empresa y al jefe de recursos humanos sabremos que no solo le preguntaremos sobre su parecer, sino que también nos comenten sobre qué es lo que sucede y como afecta al resto de los trabajadores.

La otra técnica que se utilizará es la observación participante. La cual está muy relacionada con la entrevista en profundidad pero vale la pena explicitar las diferencias. Taylor y Bodgan aportan lo siguiente: “La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo “naturales”, los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social”.³⁵

Debemos considerar la importancia de ver los procesos comunicativos en el lugar y momento en que se desarrollan. Creemos que la observación participante es fundamental para poder conocer con profundidad el objeto de estudio. Ya que más allá de lo que nos puedan

³³ Taylor, S.J. y Bogdan, R., *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*, Ed. Paidós, España, 1992, p. 100-104.

³⁴ Taylor, S.J. y Bogdan R., *Ibid.*

³⁵ Taylor, S.J. y Bogdan, R., *Ibid.*

aportar las entrevistas, con la observación participante podemos acceder a información de forma más directa y pura. Esta técnica nos permitirá ver lo que ocurre en un día de trabajo común; como se organizan, comunican, intercambias opiniones los trabajadores de la organización; así como también podremos ver que problemas surgen y cómo se los soluciona.

En utilización de esta técnica según Taylor y Bodgan: “Los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportan de un modo tal que llegan a ser una parte no intrusiva de la escena”³⁶ Esto es de vital importancia, debemos realizar la observación si generar una sensación de invasión a las personas que se encuentran siendo observados. Seguramente resultará al menos inquietante para los empleados ser observados más de cerca por una persona que no forma parte del equipo de trabajo diario.

Sin embargo, al formar parte de la organización mi presencia no será para nada intimidante, sino que será novedoso y más si se toman notas en el momento o se hacen inferencias en proceso mismo de la actividad diaria. A raíz de lo expresado sería conveniente repasar cuales son las tareas que debemos realizar. “El trabajo de campo incluye tres actividades principales. La primera se relaciona con una interacción social no ofensiva: lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación. El segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo. El aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas”.³⁷

Debemos considerar para nuestro trabajo que lo que nos aporta Taylor y Bodgan es fundamental para realizar una buena observación participante. De esta manera estaremos actuando de forma metodológica, lo que nos permitirá un acercamiento real al objeto de estudio en cuestión.

³⁶ Taylor, S.J. y Bogdan, R., op. cit., p. 50.

³⁷ Taylor, S.J. y Bogdan, R., op. cit.

CAPITULO 3

La Organización

La empresa sobre la cual trabajaremos tiene como principal actividad la realización de eventos sociales y empresariales. Cuando hablamos de realización de eventos nos referimos a todo el servicio que se brinda al cliente para que el evento se pueda concretar. En primera instancia, el cliente pide un presupuesto y se acerca a nuestras oficinas. Allí una de las empleadas comerciales se encarga de hacer una primera reunión donde muestra los salones y les elabora un presupuesto.

Para que ese primer contacto con el cliente luego pueda ser transformado en la realización un evento es necesario contar con toda una estructura de empresa que lo haga posible. De esta forma es preciso decir que la organización en total cuenta con unos 120 empleados, de los cuales aproximadamente la mitad son personal permanente, el resto; son empleados que son convocados cuando hay eventos por atender. Cabe destacar también que el número de empleados eventuales se ve acrecentado considerablemente en la temporada alta, por lo cual en ese período pueden estar trabajando en la empresa alrededor de 170 empleados.

Los empleados eventuales son principalmente aquellos que refuerzan las áreas que más necesidad tienen en la época de temporada alta. Para atender la consecución de eventos y de amplias jornadas en los restaurantes es necesario reforzar la cantidad de mozos, personal de cocina, de tareas mixtas y valets parkings. Esos son los puestos que más variación tienen a lo largo del año, lo cual representa trabajo al área de Recursos Humanos que es la encargada de conseguir el personal necesario para hacer frente a los eventos y a las demás unidades de negocios.

En cuanto al plantel permanente debemos decir que lo conforman aquellos que ya tienen un lugar dentro de la estructura de la empresa. Es el caso de los empleados que trabajan en áreas que tienen un volumen de trabajo parejo a lo largo del año. Podemos mencionar a los empleados administrativos, empleados del sector comercial, empleados de Recursos Humanos, los serenos y empleados de planta permanente. También entran en esta categoría los empleados como mozos, cajeros y cocineros que forman parte del plantel fijo de alguno de los restaurantes que también cuenta la empresa.

Si bien más adelante veremos cuáles son las actividades que la empresa lleva a cabo, queremos orientarnos sobre lo que consideramos más necesario hacer un diagnóstico. En este sentido debemos decir que nos interesa principalmente lo que ocurre en nuestro espacio de trabajo diario y donde el área de Recursos Humanos tiene más participación e incumbencia. Se trata entonces de hacer foco en lo relacionado con los eventos, ya que en primer lugar es la principal actividad de la empresa, y en segundo lugar donde aparecen las mayores dificultades y sobre la cual hay más para aportar. Esto no quiere decir que la actividad de los restaurantes sea menor, pero como el trabajo es más rutinario y está todo más organizado no vemos necesario hacer demasiado hincapié allí.

Regresando a la actividad de nuestro interés, una vez que el cliente elige qué tipo de servicio quiere para su evento y cuáles serán las características del mismo, son los empleados del área comercial, los que confeccionan lo que más adelante veremos: la comanda. A partir de que la comanda que llega a manos de todos los sectores es que comienza la organización del evento que se contrató.

Cada sector cuenta con un responsable el cual se encarga de organizar el trabajo en función a los datos e indicaciones que en la comanda aparecen. El jefe de cocina recibe la comanda y se entera de los eventos que tendrá en los días siguientes, en función de ello hace el pedido de mercadería al depósito y organiza los horarios y plazos para llevar a cabo la producción necesaria que se servirá en los eventos. Por su parte el depósito debe comprar los insumos que le hagan falta a la cocina para que ellos produzcan. Además el depósito se encarga de comprar y de almacenar insumos a futuro. La empresa cuenta con un depósito bastante grande por lo cual se trata de que se tenga prácticamente todo lo necesario para afrontar los eventos; materia prima, bebidas, elementos de limpieza, etc.

Por su parte el sector de vajillas debe preparar para cada evento todo el mobiliario que será necesario; eso incluye las mesas, sillas, vajilla y demás elementos para el despacho en el evento. Claro está que para esa actividad pueda llevarse a cabo es necesario un trabajo semanal de acomodamiento y recupero de los materiales que se han entregado. Es por eso que pasado los eventos se deben controlar los materiales suministrados, acomodarlos y dejarlos en condiciones para la próxima vez que se deban usar.

El sector de mantelería trabaja con todo lo relacionado a las telas que se utilizarán en el evento. Es decir que deben enmantelar las mesas, colocar los cubre sillas y entregar a los que trabajan en los eventos la indumentaria e insumos como servilletas, repasos y telas para

fajinar la vajilla entre otras cosas. Además este sector se ocupa de colgar telones que permiten adecuar las medidas del salón a la cantidad de invitados que asistirán. Debemos decir también que este sector tiene un taller de mantelería donde se confeccionan uniformes, manteles, servilletas, etc. Y como ocurre con el sector de vajilla, tras la finalización del evento debe recuperar, mandar a lavar, organizar y reacondicionar todo lo que suministró para el evento.

El mando medio denominado Maître es el que se encarga de armar los planteles de mozos, guardarropas y recepcionistas que trabajarán en los eventos. A partir de la comanda y en función a la cantidad de invitados y tipo de servicio que se contrató, arma el plantel para atender el servicio. Es además el maître el que dirige la fiesta en cuanto a tiempos, es decir; coordina con el cliente el desarrollo del evento, lo asesora y es el responsable máximo de cara al cliente. El maître del evento tiene en sus manos el éxito del evento, ya que si el maître falla puede que la fiesta no resulte lo que todos esperan cuando contratan un evento en esta empresa.

Por su parte en los eventos existe una figura también muy importante que es el encargado de evento, el cual tiene bajo su responsabilidad toda la trastienda del evento. Se encarga de dirigir al personal de seguridad, coordina el ingreso de los autos y de los clientes, debe solucionar cualquier desperfecto técnico que pueda ocurrir y debe trabajar para facilitarle al maître todo lo que requiera para poder atender al cliente lo mejor posible. Es necesario aclarar también que durante el desarrollo del evento el encargado de evento dirige al grupo de personas que se encargan de la limpieza y del manejo de bebidas. Estas tareas están englobadas en empleados denominados: “tareas mixtas”. Este grupo de personas se encargan de la limpieza, de lavar la vajilla y del enfriamiento y despacho de bebidas que los mozos luego llevan al salón.

Ahora bien, para que el día del evento los salones se encuentren en condiciones para que se lleven a cabo los eventos es necesario contar con personal de mantenimiento. El jefe del área tiene bajo su responsabilidad realizar un reporte de los arreglos a realizar, dado que puede que durante los eventos puedan ocurrir roturas que deban ser reparadas. Según el tipo de mantenimiento a realizar puede que el jefe con su equipo lleve adelante los arreglos o que deba tercerizar las reparaciones.

Las funciones de los distintos sectores deben contar con una persona que coordine las actividades que se llevan a cabo. Es así como parece la figura del encargado general de cada unidad de negocio. En el caso de los restaurantes existe un encargado responsable por cada

unidad, y en lo que respecta a los eventos; existe el encargado general de predio. Para nuestro trabajo el encargado que más nos interesará es el de predio, ya que es el que organiza y coordina el trabajo de sectores que deben trabajar para que la realización de los eventos sea posible. Este encargado de predio tiene la responsabilidad máxima en cuanto a logística y operativamente es quien tiene en sus manos las variables que posibilitan el servicio que brinda la empresa.

En esta descripción inicial de la organización debemos mencionar también a los sectores que trabajan en oficinas. En esta empresa gastronómica, si bien la mayor cantidad de empleados pertenecen al área de servicios, también son necesarios empleados que lleven adelante la administración de la empresa. En este sentido debemos mencionar a los administrativos contables, los cuales llevan los números de la empresa, realizan pagos a proveedores y tienen funciones con todo lo relacionado a la administración. En esta categoría de oficinistas están también los empleados comerciales que ya nombramos anteriormente, los cuales tienen como principal función vender los servicios que la empresa presta. Ellos se encargan de mostrar los salones, realizan reuniones con el cliente y elaboran la comanda del evento que hayan vendido. Se convierten de esta manera en el primer asesor para el cliente, ya que le ofrecen los servicios de la empresa y los guían para que el cliente contrate el tipo de servicio que mejor se adapte a sus necesidades.

Para finalizar debemos decir que la empresa cuenta con un sector de Recursos Humanos sobre el cual ya nos referiremos más adelante. Es de vital importancia mencionar también que la dirección general de la empresa está en manos del gerente general y de los titulares, los cuales tienen una participación activa en las actividades que la empresa realiza día tras día. Como ya veremos a continuación los titulares son los que fijan políticas de empresa y toman decisiones, para lo cual cuentan con la participación del gerente quien se encarga de que los objetivos de la empresa puedan alcanzarse.

Sus comienzos y actualidad

En la actualidad la empresa “Catering y Servicios” se encuentra desarrollando sus actividades en la ciudad de Rosario, más específicamente en la zona norte de la ciudad. Allí tiene ubicado el centro estratégico de toda la organización, ya que desde el salón principal se organizan la gran mayoría de las actividades que la empresa lleva a adelante.

Remontándonos tiempo atrás tenemos que decir que hoy la mencionada empresa “Catering y Servicios” dio sus primeros pasos en la gastronomía siendo una antigua choppería de zona norte. Culminada la etapa de Bar nació la idea de montar en el mismo lugar un salón para la realización de eventos. Fue así que la sociedad conformada por los titulares Alfredo, Roberto y Roxana emprendieron la conformación de la empresa que en estos días abordaremos.

El primer y más importante paso fue el mencionado en el párrafo anterior. Pero cabe destacar que luego de ese paso le siguieron otros fundamentales cambios que hicieron que la empresa sea lo que es en la actualidad. En primer lugar se comenzó con un solo salón al cual al cabo de un tiempo se le sumó un nuevo salón a muy pocas cuabras. De esta manera la empresa se afianzó en el rubro y de a poco fue creciendo, siendo su base sobre la cual más tarde se proyectaría; estos dos primeros salones. Al haber transcurrido varios años realizando la actividad la empresa decidió tomar nuevos desafíos dado por la problemática que a continuación mencionaremos.

Al tratarse de una empresa de eventos, no todo el año es igual en relación al volumen de trabajo. El hecho de tener temporadas altas y bajas hacía que la continuidad de trabajo que la empresa ofrecía a sus empleados en muchas ocasiones no fuera la ideal. La época que comienza en mediados de septiembre y culmina a fin de año es la denominada temporada alta. Esto está dado principalmente por el hecho de que es la época donde muchos eligen realizar sus bodas, las empresas realizan despedida de años y los graduados realizan su graduación. Ello hace que la cantidad de trabajo se acreciente a tal punto que pueden pasar semanas completas donde no haya día sin evento. El contrapunto, temporada baja, es que una vez empezado enero y hasta fines de agosto se experimenta una baja de trabajo importante, no obstante cabe mencionar que año tras año se repiten épocas donde el trabajo resurge como pueden ser los meses de marzo y abril en el verano, y julio y agosto en invierno. De todos modos el volumen de trabajo de estos meses jamás se acerca al mencionado anteriormente como temporada alta.

Esta característica de la actividad hizo que la empresa no pudiera en muchos casos ofrecer continuidad laboral a todos sus empleados y es por ello que buscó la alternativa de encontrar algún otro tipo de actividad en el mismo rubro que pueda ser beneficioso para la empresa y sus empleados. Es por eso que los titulares se movieron en ese sentido y tomaron la concesión de un restaurante ubicado dentro de la Bolsa de Comercio de Rosario. Fue así como

además de la realización de eventos en los salones y catering contratados en otros lugares, se le sumó el trabajo del restaurante. La incorporación de la nueva unidad de trabajo le permitió a la empresa expandirse y a los empleados disponer de una continuidad laboral. Dado que en la semana podían trabajar en el restaurante y los fines de semana hacer eventos en los salones. Más cercano en el tiempo las unidades de negocios fueron incrementadas nuevamente. Tomando la concesión de dos restaurantes del Jockey Club de Rosario y dos pequeñas unidades gastronómicas más dentro de la Bolsa de Comercio de Rosario.

Sus principales actores

Para focalizarnos en la organización debemos mencionar que la empresa es una empresa familiar que tiene como dueños a Alfredo, Roberto y Roxana, pero la dirección esta ejercida por Alfredo y Roberto los cuales son cuñados, siendo Roxana la hermana de Roberto y mujer de Alfredo. Son entonces los cuñados quienes tienen el poder de decisión sobre los caminos que la empresa elige tomar, rindiéndole periódicamente cuentas a la socia restante que solo participa como accionaria o eventualmente en decisiones importantes que deban tomarse. En la actividad diaria de la empresa conviven en ella los dos titulares; Alfredo en el área comercial y Roberto en el área operativa. Debajo de ellos hay un gerente general que tiene como principal actividad llevar adelante la empresa, siempre colaborando para consensuar con los titulares cuales son las decisiones que toman y gerenciando en pos del bienestar de la empresa en su más amplio sentido.

Siguiendo con la descripción de la empresa inmediatamente luego del gerente encontramos al jefe de personal el cual tiene relación directa con el gerente general y en gran medida con el titular operativo. La relación entre el jefe de personal y el titular comercial es muy puntual, solo en situaciones muy especiales que lo ameriten se relacionan de forma directa. El jefe de personal tiene trato diario y constante con el titular operativo. En la cadena de mandos, luego de la figura del jefe de personal aparecen los que la empresa denomina: mandos medios. Se denominan así a las personas encargadas de dirigir a los grupos de trabajo conformado por empleados de línea. De esta manera podemos precisar los mandos medios que tiene actualmente la empresa:

Un jefe de predio (encargado de los salones), un jefe de depósito, un jefe de mantenimiento, un jefe Administrativo, cuatro jefes de mozos (Maitres), un jefe de cocina,

dos jefes de eventos, cuatro jefes de unidades de negocios (Restaurantes en Bolsa de Comercio y Restaurantes del Jockey Club).

Los eventos y la comanda

Catering y Servicios se dedica fundamentalmente a la realización de eventos donde la principal prestación es todo lo relacionado con el servicio de catering propiamente dicho. Los eventos que se realizan podemos dividirlos en dos grandes tipos; los eventos sociales y los eventos empresariales. Dentro del grupo de los eventos sociales encontramos a los casamientos, cumpleaños de Quince, aniversarios, graduaciones, fiestas de religión judía y cumpleaños de cincuenta años, por ejemplo. En el grupo de los eventos empresariales, como su palabra lo indica, encontramos a diversos tipos de eventos contratados por las empresas donde el evento propiamente dicho puede ser muy diferente. Se contratan para exposiciones, cursos, presentación de productos, reuniones de trabajo, disertaciones y despedidas de año, entre otros.

Si bien es cierto que los tipos de eventos pueden ser divididos en los dos grupos anteriormente expresados, podemos además hacer una división en otro aspecto. Se trata de explicitar entonces que existen eventos que se desarrollan en los salones en los cuales la empresa dispone de manera directa y eventos donde la empresa debe realizarlo en lugares que no le son propios. Cuando la empresa realiza eventos fuera de sus instalaciones habituales se los denomina: Catering. Esto quiere decir que tenemos también dos tipos de eventos según sea su lugar de realización.

El punto inicial de todo evento comienza cuando el área comercial confecciona lo que se denomina comanda. La comanda es una hoja de ruta de resumen del evento, en ella figuran todos los datos para que cada sector tome lo que lo es de su incumbencia y a partir de allí comienza todo lo relacionado con la organización de cada evento. La comanda es entregada a todas las áreas ya que a partir de la misma se trabaja previo y durante el evento. Sin comanda no hay evento. La entrega de comandas fue siempre semanal; todos los viernes se entregan las comandas de la semana siguiente de lunes a domingo. Aunque la entrega ha sido siempre semanal en los últimos tiempos ha dejado de serlo ya que hay muchas que surgen sobre la marcha.

Los horarios de la realización de eventos tienen básicamente dos horarios más frecuentes. La mayor parte de los eventos son los que se realizan en la noche. Los empleados ingresan alrededor de las 18 horas y terminan su jornada en la madrugada, aproximadamente a las 5 de la mañana. No obstante también existen eventos que se realizan durante el día, en los cuales los empleados ingresan a las 8 de la mañana y se retiran por la tarde. Es conveniente mencionar además que más allá de estos horarios más frecuentes, los clientes pueden contratar eventos en horarios diversos y con duraciones de las más variadas.

Los mandos medios y el trabajo diario

Los mandos medios son los que se ocupan de dirigir a los empleados los cuales responden a ellos, son encargados de hacer ejecutar muchas de las órdenes e instrucciones que el gerente o los titulares solicitan. Como su nombre lo indica, al ser mandos medios tienen que relacionarse hacia arriba y hacia abajo para poder realizar de buena manera su trabajo. El armado de equipos de trabajo, la coordinación para la realización de tareas, la logística y otras actividades propias de cada sector son tareas específicas de los mandos medios. En teoría los mandos medios están para dirigir, pero muchas veces esa función resulta complicada, ya que en vez de dirigir tienen que hacer. En vez de hacer cumplir y organizar trabajos deben ejecutarlos.

De esta manera acabamos de enunciar una problemática que se da en el trabajo de todos los días, el hecho de coordinar equipos de trabajos no es una tarea que le sea sencilla a los mandos medios de la empresa, y eso hace que en vez de dirigir, deban gastar sus fuerzas en efectuar tareas que debieran ser realizadas por los empleados de línea.

Los mandos medios son el motor en este tipo de empresas familiares, ya que son a través de ellos que los titulares pueden bajar línea de lo que quieren y son ellos los responsables de hacerlos cumplir. Si el mando medio no logra coordinar los grupos de trabajo, conformar equipos que le sean útiles, organizar la logística, dirigir la producción; llegamos al punto donde el trabajo comienza a hacerse cada vez más complicado

Área de Recursos Humanos

Como ya lo habíamos mencionado anteriormente la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos que lleva a cabo tareas que facilitan y hacen posible en gran medida la actividad principal de la empresa. Para que los eventos cuenten con el personal necesario para prestar el servicio, y para que los restaurantes puedan funcionar; es condición indispensable contar con un departamento que se encargue de conseguir los empleados que trabajen en pos de esos requerimientos. Además de contratar el personal también se encarga en gran medida de atender a los empleados, los cuales tienen un contacto muy frecuente con el área por motivos que veremos más adelante.

Recursos Humanos está conformado por el Jefe de Personal, un auxiliar administrativo de personal y recientemente se ha incorporado a una psicóloga. Estas tres personas tienen la responsabilidad de llevar a cabo toda la tarea relacionada con la administración del personal. La oficina donde trabajan es un espacio de puertas abiertas, que está disponible en gran parte de la jornada, teniendo los empleados la posibilidad de acudir a Recursos Humanos en un rango horario que va desde las nueve de la mañana hasta las veinte como mínimo. En temporada alta el horario puede extenderse hasta las veintiuna horas ya que la consecución de eventos nocturnos hace que muchos empleados tengan consultas y temas por plantear.

Debemos decir que en esta organización el área de Recursos Humanos cumple funciones muy importantes y que en reiteradas oportunidades termina haciéndose cargo de tareas que no tendría por qué realizar. De esta manera puede ocurrir que Recursos Humanos descuide quizás sus tareas habituales para salir en auxilio de necesidades que otras áreas no han podido atender.

Las tareas de este sector se centran en la administración de personal. Lleva a cabo la contratación de nuevos empleados, lo cual abarca todo el proceso; es decir, desde poner el aviso en el diario, llevar a cabo la inducción y presentar al empleado al grupo entre otras cosas. Una vez que los grupos de trabajadores están conformados, RRHH se encarga de atender tanto a los nuevos como a los empleados que ya venían trabajando. Muchas veces tiene que convocar a personas que estén incurriendo en faltas, para dejarles en claro cuáles son las normas de la empresa y marcarles cuál es el camino por el cual se pretende que el empleado transite. No está demás decir que RRHH se ocupa de todas las comunicaciones hacia los empleados y en gran medida se constituye como la voz oficial de la empresa.

La liquidación de sueldos mensual y semanal también está en manos de Recursos Humanos. El área lleva a cabo una liquidación previa que luego se ve completada con la participación del contador de la empresa. Cuando hablamos de liquidación de sueldos incluimos a tareas como controles de horas que se fichan por reloj y por planillas, controles de ausentismo y todas las variantes que puedan aparecer a lo largo del mes.

Otra de las tareas realizadas por Recursos Humanos es la tramitación de todo tipo de pólizas de los empleados y de los terceros que puedan llegar a trabajar en los eventos. Con el personal de la empresa lleva a cabo altas, bajas y modificaciones en la AFIP; también trámites ante ANSES y la gestión necesaria para Seguros de Vida y de ART.

Si bien estas tareas son las más comunes de cualquier área de Recursos Humanos; consideramos apropiados centrarnos en otras actividades que realiza que en nuestra consideración toma más relevancia. En esta empresa RRHH tiene relación directa con los mandos medios y cumple con una función vital que es el armado de planteles y horarios para hacer frente a la semana laboral y a los eventos. De esta forma RRHH tiene también, además de todo lo administrativo; responsabilidad en lo operativo del trabajo diario. Es así como debe planificar la convocatoria de personal, coordinar los horarios de ingreso, hacer llamados telefónicos comunicando horarios, y en caso de ausencias, gestionar los reemplazos.

Estas tareas no las hace RRHH por su cuenta sino que coordina con los mandos medios previamente para que los armados que lleve a cabo sean adecuados y sirvan para posibilitar que los diferentes sectores realicen su trabajo. Claro está que con esta tarea el área de RRHH tiene mucho contacto con los trabajadores y con los mandos medios; esa variable hace que al tener estos empleados contacto directo con RRHH no se ahorren consultas y pedidos. Esto ocasiona que muchas veces los empleados equivoquen los caminos ya que terminan planteando en RRHH cualquier cosa que se les ocurra; cuando en realidad muchos de esos temas corresponde hablarlos con su mando medio encargado.

En el trabajo diario se necesitan de una correcta organización y de una comunicación efectiva entre los mandos medios y los empleados que ellos dirigen, como nexo entre ambos es que aparece la figura del departamento. De esta forma Recursos Humanos se convierte en un área de servicios interno de la empresa que colabora con los mandos medios y que debe tener la capacidad de escuchar y atender a los empleados que se presentan en la oficina.

En esta faceta comunicativa RRHH tiene a su cargo la convocatoria y armado de reuniones con los sectores y reuniones de mandos medios. Debe elaborar para éstas el temario a tratar y colaborar para que las reuniones no se conviertan en un monólogo de algún empleado; sino que sean reuniones de trabajo participativas, y que en consecuencia; resulten fructíferas. Debemos expresar también que Recursos Humanos tiene a su cargo la programación de capacitaciones, lo cual como ya veremos se encuentra un tanto olvidadas para la empresa.

Para culminar debemos aclarar que Recursos Humanos cuenta con un rol muy activo en la estructura de la empresa. Es un área que no es para nada estática y que día tras día debe salir a atender problemas de lo más variados; y como se sabe la atención de la gente no es una tarea sencilla; sobre todo porque se relaciona de un amplio espectro de empleados con realidades y contextos muy diferentes entre sí. Es desafío entonces encontrar la manera más efectiva para llegar a cada empleado y de esa manera poder cumplir con la finalidad pretendida.

Dificultades y desafíos

Visto desde la perspectiva de Recursos Humanos podemos encontrar en la empresa dificultades de comunicación entre los diversos sectores. Los mandos medios cuentan básicamente con tres canales de comunicación; teléfonos celulares, e-mail y comunicación directa entre las que por ejemplo encontramos la reunión semanal de mandos medios. Ocurre entonces, que hay épocas donde las reuniones semanales de mandos medios realmente se cumplen, sobre todo por el hecho de hacerla semana tras semana, pero muchas veces son programadas únicamente como resultado de algún problema particular que ocurre. Por lo tanto la reunión denominada como semanal, difícilmente se haga semana tras semana.

En este tipo de reuniones, en las cuales se deberían charlar sobre temas importantes y ser un espacio donde se expresen dificultades y se arribe a conclusiones beneficiosas para todos; lamentablemente no son valoradas por los mandos medios por la idea de resultar en su opinión como poco efectivas. Sería un punto interesante a trabajar ya que este espacio bien utilizado debería servir a cada uno de los mandos medios para ajustar procesos para una mejor coordinación y realización de tareas. Recursos Humanos debería trabajar en ese sentido, para

potenciar estas reuniones y que la baja efectividad con la que es calificada comience a acrecentarse.

Como mencionamos anteriormente, son de gran importancia para la comunicación de la empresa; los celulares y el uso del e-mail. Todos los mandos medios cuentan con teléfono celular para comunicarse; se debería indagar sobre el grado de dependencia al cual están atados los empleados a este medio. En principio es demasiado el uso que se le da porque quizás no esté bien utilizado. Este excesivo o mal uso de la herramienta genera en ocasiones malestar en las personas y además, y mucho más grave, muestra que los canales de comunicación muchas veces no están para nada claros. Porque por atrás debería haber una serie de procedimientos ante situaciones que faciliten la comunicación y que una persona no reciba, por ejemplo, cinco llamados por el mismo tema. Cada interviniente en la cadena de mando debería cumplir su rol, y la utilización adecuada de los canales es un problema hoy en día para la empresa.

En cuanto al soporte informático del e-mail; se encuentra en la organización como una herramienta de uso muy frecuente. La dificultad radica en que no todos los mandos medios utilizan e-mail, por lo tanto lo que sería una herramienta muy valiosa, termina teniendo un alcance parcial. Todas las bondades del e-mail se caen por el hecho de que la comunicación por este medio no la podamos establecer con todos los involucrados. Sería entonces una tarea pendiente conocer el por qué del uso parcial del e-mail, y evaluar su efectividad, para ver si realmente vale la pena trabajar en ese sentido y promover el uso para todos los empleados a los cuales haya que contactarse por ese medio.

Retomando sobre las funciones de Recursos Humanos debemos mencionar que el área trabaja en los dos sentidos que nombramos, por un lado como apoyo a los mandos medios y por otro lado como eje de soluciones para los empleados que presentan sus problemas y dudas. Donde es Recursos Humanos responsable de brindar soluciones y respuestas que le son solicitadas. La comunicación entre los empleados y la oficina de personal se da principalmente por teléfono y en forma presencial, dependiendo esto del grado de importancia del tema a tratar. Hay temas que realmente necesitan de un encuentro cara a cara para su mejor resolución y otros que una simple llamado telefónico basta. El uso del e-mail también está bastante instaurado pero en un sentido meramente informativo, siendo su alcance es parcial. Se podría trabajar seguramente para mejorar la comunicación entre los empleados y

su relación directa con Recursos Humanos, la clave estará en promover procedimientos que faciliten la resolución de problemas y colaboren a brindar una información clara y concreta.

Es necesario trabajar en ese aspecto, muchas veces Recursos Humanos es tildada como un área que no brinda respuestas a la altura de lo que el empleado pretende. Es por ello que debería analizarse su funcionamiento y que aspectos influyen en la demora o poca claridad en los mensajes y respuestas que debe dar. Establecer un sistema que brinde informaciones, una agenda de reuniones, plazos de respuestas, el cumplimiento efectivo de modificaciones que se planean; son procesos se seguramente le haría muy bien al área en cuestión. Siempre teniendo en cuenta cual es su principal función dentro de la organización: ser el área de servicios internos de la empresa.

CAPITULO 4

Análisis desde la perspectiva de los distintos actores a través de las entrevistas y observaciones participantes.

Dinámica laboral

A partir del trabajo de campo llevado a cabo vemos como los principales actores de la empresa; llámese gerente, jefe de personal o mandos medios; intentan realizar planificaciones de su trabajo. Esa planificación y organización que quieren llevar a la práctica resulta ser una tarea muy complicada, por el grado de informalidad que tienen internamente en los procesos de trabajo diario. Hemos sido testigos de situaciones donde una jornada laboral tranquila y organizada era de repente transformada en una situación de contra reloj donde el tiempo exigía de una respuesta inmediata acorde al problema.

Esta situación particular se configuró dado que la información oficial que circula a través de lo denominado como comanda tenía errores en cuanto a la cantidad de comensales para un evento. Es así que la figura de “Bombero”, utilizada por el gerente de la empresa en la entrevista, se hacía presente. Al tratarse de una empresa de servicios, lo primero es la satisfacción al cliente en cuanto a lo que éste contrata. Es así como los diversos actores de la empresa hacen lo necesario para que el servicio se preste correctamente; de esta forma lo planificado con tiempo, racionalmente, estratégicamente; queda supeditado a los que pueda surgir en el momento.

Sería necesario trabajar estos imprevistos de manera tal de que los mismos cada vez sean menos y de menor importancia. No es lo mismo preparar un evento para 100 personas que hacerlo para 200; así como tampoco es lo mismo el uso de una vajilla especial o de una vajilla común. Pero sin lugar a dudas son problemas que pueden aparecer donde uno tiene un grado de gravedad mucho más elevado que el otro.

Volviendo al concepto tan fuerte de la formalidad; subyace que tanto el gerente como el jefe de recursos humanos reclaman es ese sentido. Entienden que trabajar de manera ordenada y planificada dará mejores resultados a la empresa. Pero a su vez reconocen las falencias de un sistema de trabajo donde la necesidad es el principal motor laboral. Muchas veces es difícil planificar estratégicamente su jornada laboral dado que la empresa le requiere que ellos estén atendiendo necesidades que muchas veces no deberían por qué atender.

Cuando las tareas de cada puesto no se encuentran delimitadas correctamente ocurre lo que nos señalaba el jefe de personal; hay que realizar tareas que no son propias del sector. Muchos empleados no saben qué hace recursos humanos en una empresa y por lo tanto el área debe salir al cruce de los problemas; donde la necesidad es lo primero que hay que atender.

En esta dirección vemos como muchas de las cuestiones, fundamentadas o no, se resuelven día a día. La visión a mediano y largo plazo no se hace presente. Los principales actores corren tras la necesidad del momento y no tiene el espacio y tiempo para pensar que es lo mejor para cada situación. Y a la hora de tomar decisiones lo hacen para resolver problemas que los toman de sorpresa, dado que generalmente lo informal del sector y de las personas que trabajan en la empresa reduce las posibilidades de tener organizada, planificada y coordinadas las tareas y funciones de cada uno.

La Organización

Una de las principales cuestiones que aparecen en las entrevistas es que estamos frente a una organización que ha ido cambiando a lo largo de los años. Pero que también en la actualidad esta mutando permanentemente. Subyace una idea dinámica de la organización donde los titulares y gerentes dan lugares a cambios, pero esos cambios están apuntados a una mayor eficiencia de los grupos de trabajo. Entienden que la organización debe contar con personas que trabajen de manera flexible, donde los empleados deben tener alta flexibilidad para poder adaptarse a los requerimientos que van surgiendo día a día. Cuando el gerente habla de que la organización está en búsqueda de su puesta a punto nos está manifestando que aun hay muchas cosas por corregir y reencausar. Pero se sabe perfectamente que es a través de los distintos actores que se puede llevar a cabo las mejoras que se esperan.

En cuanto a la dinámica diaria dentro de la organización aparecen conflictos que necesitan de la atención del jefe de personal y del gerente. Ante estas circunstancias se idean estrategias para solucionar los problemas y esto generalmente se hace de manera consensuada; donde se evalúan los puntos a favor y en contra de las decisiones que se toman, pero siempre teniendo en cuenta los efectos que dichas medidas puedan generar en los empleados.

En lo referido a la imagen que se crea de la empresa, en principio se encuentra atada directamente a la subjetividad de quien la ve. Esto significa que es muy diversa la imagen que

los diversos actores de la organización tienen de la empresa. En base a las entrevistas en general la imagen es positiva, dado que los mandos de más alto rango deben convencer que la empresa es buena pero aceptando que tienen mucho que mejorar. En contraste con esa postura, las observaciones participantes nos indican que muchos tienen más bien una mirada negativa; donde expresan que no son bien remunerados y valorados por su trabajo. Es sin embargo muy cambiante esta situación ya que parece depender directamente de lo que la empresa da, o sea; ven bien a la empresa cuando atiende sus reclamos y la ven mal cuando se sienten desoídos.

De todos modos sabemos que la imagen corporativa no puede ser reducida de esa manera, hay muchos factores que influyen en su conformación, pero no todos pueden pensarlo de manera integral y no reduccionista. Los empleados presentan una marcada heterogeneidad social, cultural, económica, de forma de resolver conflictos, etcétera. Esto hace que los empleados no hayan podido lograr una identidad como empresa. Allí está el desafío por parte del gerente en lograr que los empleados vean a la organización como un espacio donde pueden desarrollarse y crecer.

Sin duda la tarea no es para nada sencilla, ya que todo lo que la organización comunica de forma intencional o sin intención repercute en esa mirada que se va conformando. Y además de esto es fundamental lo que la empresa hace, ya que las medidas que los que dirigen toman también influyen en la imagen. Es necesario trabajar para lograr una identidad y que sean de esta forma los grupos de trabajos más eficientes para una mejor realidad para todos los que forman parte de la organización.

Comunicación Interna

En base a las entrevistas realizadas al gerente y jefe de personal debemos decir que consideran a la comunicación como un factor muy importante para el crecimiento de la empresa. Sin embargo la dificultad aparece cuando ninguno de los dos logra dimensionar las consecuencias de una comunicación informal y precaria. Es decir, en teoría, saben muy bien que la comunicación es fundamental, pero son muy pocas las medidas que toman para mejorarla y desde ambos sectores; la gerencia y RRHH, solo hay un deseo de mejor comunicación pero en el fondo no se le da la relevancia que merece.

Informal es la palabra que mejor describe a la comunicación de la organización en la actualidad. Ambos entrevistados coinciden en lo poco desarrollado que son los procesos comunicacionales que se dan en todas las áreas de la empresa. Es por eso que ambos coinciden en que hay mucho camino por recorrer en el tema, y que a pesar que la tarea es complicada; deben instrumentar los medios necesarios para alcanzar el objetivo de formalizar lo mejor que se puede la comunicación en la organización.

Esa tarea seguramente no será sencilla, ya que el sector en el cual la empresa se desarrolla es de por sí bastante informal. Nos tocó presenciar un intercambio de opiniones en una de las observaciones participantes; donde uno de los maîtres reclamaba por información. Él expresaba que no le había informado que los invitados del llegarían una hora más temprano, a lo cual le respondieron que hubo un e-mail donde se brindo esa información. Ante esto el maître expresó que él no usa ni lee los e-mails.

La situación arriba descripta no hace más que desnudar problemas básicos de comunicación, donde las reglas no están claras y donde cada uno elige libremente que canales revisten relevancia y a cuales ni siquiera los considera. Tanto el gerente como el jefe de RRHH nos expresaron que los medios más utilizados son la charla cara a cara, el e-mail y el uso de teléfonos celulares. Pero la dificultad surge cuando algunos de los participantes por diversas cuestiones no logran apropiarse de esas herramientas para que el proceso de comunicación no falle.

No debemos olvidar que en las organizaciones, y más en esta empresa; nos encontramos con un espectro de gente muy variado. Con características sociales, culturales, económicas muy diferentes, por lo que la comunicación entre los mismos se torna compleja. Es por esta razón que el jefe de RRHH nos dice que tratan de utilizar el canal que garantice que el mensaje llegue. Esto demuestra la flexibilidad de la empresa para adaptarse a la realidad de algún empleado, pero a su vez, sin darse cuenta, atenta contra una comunicación más eficiente para todos los actores.

Siguiendo en esta dirección vemos que no existe una política definida de comunicación por parte de los que dirigen la empresa, y por lo tanto no encontramos sistema ni diagrama que aporte claridad para una comunicación efectiva y de calidad. Y quizás lo más preocupante es que no se sepa cuál es el camino, que cosas hacer y cómo hacerlas para lograr formalizar la comunicación.

Así como hay muchas cuestiones por resolver, hay algunas que están bien gestionadas y donde la política si es clara. Es el caso del tratamiento que se le da a los rumores y chismes que puedan surgir. En este aspecto los rumores son evaluados, y si estos afectan al normal desarrollo de los grupos de trabajo de inmediato se sale al cruce. El jefe de personal nos indicaba que ante estas situaciones su estrategia es poner a los implicados cara a cara con el fin de erradicar el chisme o rumor lo más rápido posible. También hay claridad en cuanto a las informaciones que se manejan; es decir, que los que dirigen cuidan muy bien qué tipo de información no debe llegar a los empleados y que informaciones sí.

Además de las dificultades que se presentan en la comunicación a raíz de la ausencia de un diagrama y sistema que guíe a los que participan de ella es que muchas veces los mensajes no son correctamente direccionados. Esto ocurre principalmente porque el común de los empleados no logra identificar las funciones de cada uno dentro de la empresa. Eso hace que por ejemplo vayan a RRHH a comunicar algo que no deben hacerlo allí. Así como le ocurre a RRHH de recibir informaciones que no le competen también le pasa a otros sectores. Los empleados generalmente solo asumen el compromiso de informar una situación, pero no reparan a quién, cómo y cuando lo hacen. Algo similar ocurre cuando empleados se dirigen a hacer pedidos directamente al gerente; allí queda al descubierto que no canalizan por donde corresponde los pedidos y solicitudes; ante la ausencia de un sistema comunicativo eficiente no es casual que ocurra esto.

Dado lo complejo que se tornan los procesos de comunicación al interior de la empresa no debe sorprendernos que la charla y la comunicación verbal cara a cara sea la más utilizada, y sobre la cual los que dirigen la empresa ponen más énfasis para llegar a los empleados y conseguir sus objetivos. Es por eso que las reuniones informativas y de trabajo son fundamentales en el informal sistema de comunicación de la empresa.

El gerente de la empresa nos expresaba que la comunicación cara a cara en las reuniones era utilizada principalmente para la planificación, análisis y evaluación del servicio que la empresa brinda. Sin embargo, a partir de observaciones de estas reuniones de mandos medios, vimos como los diferentes participantes no participan de la misma. Hay algunos mandos medios que no se presentan, otros que asisten pero no hablan y muy pocos que si participan y se hacen escuchar. Esta situación no es la ideal, el mismo gerente expresó que trata que estas reuniones no sean un monólogo de él. Realmente se nota desinterés por parte

de los asistentes y subyace que las reuniones son siempre lo mismo, por lo que notamos un agotamiento de la dinámica en la cual se desarrollan estas reuniones.

Si bien el gerente y el jefe de personal reconocen que es bueno que se puedan reunir periódicamente, lamentan que sea complicado lograr reuniones de trabajo productivas, dado que seguramente esa dificultad aparezca a raíz de no llegar adecuadamente a los empleados y de no poder involucrarlos para que los mismos participen activamente. Dentro de la organización cuesta demasiado que los diferentes actores reconozcan a las reuniones como el lugar donde se deben decir las cosas; y que a pesar de disenso, es donde pueden los participantes ponerse de acuerdo y lograr que las reuniones sean realmente productivas para todos.

Como terminar con este punto es fundamental romper el marco de obviedad que enunciaba el gerente, donde los actores dan por hecho que otros se ocuparan de tal o cual tarea y al no comunicarse entre ellos; generan situaciones de desconcierto y desinformación que pueden atentar contra el servicio que se presta. Y siguiendo con la misma lógica es de remarcar lo que nos decía el gerente: “Queremos llegar a una formalización medios y de canales de comunicación para que al interior y al exterior de la empresa todos sepamos de qué manera realmente hay que comunicar, qué canales usar y a quién tienen que ser dirigidos los mensajes”. Ese es el desafío, se sabe que es lo que se busca, pero los caminos y la forma de hacerlo aun no se han encontrado.

Capacitaciones

En la actualidad los que dirigen la empresa, el gerente y el jefe de personal consideran que las capacitaciones son muy necesarias. Ya que son a través de estas que los empleados pueden crecer y realizar mejor las funciones dentro de la organización. Las capacitaciones están orientadas a lograr mayor eficiencia, dado que un empleado mejor capacitado puede brindarle a la empresa mejores resultados.

Si bien se es consciente de la importancia de las capacitaciones, a la hora de realizarlas las fuerzas y voluntades no tienen la suficiente intensidad. El jefe de personal lamenta que en muchas oportunidades las capacitaciones hayan sido una pérdida total de tiempo, producto que luego de realizarlas la empresa no cuenta con un sistema que controle la implementación y control sobre los temas que en las capacitaciones se han instruido. Entonces se no encuentra

una conexión entre la teoría y la práctica, o sea; que por un lado está el curso y allí muy lejos está la puesta en práctica de lo que se enseña. Eso es principalmente lo que reclama el jefe de personal.

Trabajar con las capacitaciones es materia complicada, ya que el común de los empleados la ven como algo innecesario, algunos que son más permeables y abiertos le dan cierta trascendencia, pero lamentablemente saben que luego nadie se encarga de controlar que lo que se enseñó en las capacitaciones se realice.

Hay que tener en cuenta también que muchas veces no hay tiempo ni lugar para realizar estas capacitaciones, dado que hemos sido testigos; por ejemplo de un curso sobre higiene y seguridad laboral, donde estaba pactado el día y horario de realización. Lo que ocurrió es que la contratación a última hora de un evento hizo que la capacitación sea postergada hasta nuevo aviso. Como bien se expresó anteriormente, lo primero es el servicio; por lo tanto cuestiones como los cursos quedan en un segundo plano.

Allí quizás estemos encontrando la clave para entender cómo se toman a las capacitaciones; es decir son importantes, útiles y necesarias; pero a la hora de impulsarlas se quedan en la voluntad solamente. Errores de planificación, demoras y falta de reprogramación son los principales problemas cuando se establece una capacitación. Y luego, el control sobre la misma; la ausencia de sistemas y personas que hagan cumplir lo que se enseñó; son el segundo punto a revisar. Realmente es desalentador que reconociendo los principales mandos de la empresa la importancia de las capacitaciones que no hayan podido trabajar estratégicamente con este tema para alcanzar mejores resultados beneficiosos para toda la organización.

Objetivos de la Organización y de RRHH.

Cuando hablamos de objetivos, en primer lugar, debemos saber que para la organización los objetivos que se han cumplido son fruto del esfuerzo de las diferentes áreas de la empresa. Ese esfuerzo ha permitido que muchos de los objetivos planteados hace años se hayan podido ir alcanzando. Pero cabe destacar que los que dirigen la empresa no se contentan con haber logrado objetivos que consideraban esenciales para el desarrollo de la organización, sino que siempre los objetivos deben ir actualizándose, de manera tal que

siempre es dinámica y permanente la búsqueda y necesidad de ir mejorando en las diferentes áreas de la empresa.

Tanto el departamento de RRHH como la gerencia hacen foco en un factor fundamental que posibilitó cumplir objetivos y trazar objetivos futuros. Ese factor son los recursos humanos, es decir, la gente que trabaja para la empresa. De esta manera es preciso decir que la empresa logra sus objetivos gracias a la gente que trabaja día tras día, pero hay que destacar que la gente por si sola puede no ir por el camino adecuado, entonces es necesaria que la dirección del accionar de los empleados sea llevada a cabo por RRHH como también por el gerente.

Es importante destacar que los objetivos que se plantean desde las diferentes áreas son en su mayoría analizados con los titulares, el gerente y el jefe de personal. Los objetivos son estudiados, evaluados; y si hay consenso, se determina su implementación así como también la necesaria preparación del terreno para que dicho objetivo se pueda comenzar a llevar a cabo.

Teniendo en cuenta que los empleados son el motor de la empresa, los que en su conjunto le permiten a la empresa ir creciendo e ir desarrollándose, es que hay que trabajar con los empleados para que los mismos se sientan identificados y parte fundamental de la organización. Así como RRHH ha podido cumplir objetivos relacionados con una buena conformación de grupos de trabajo y que esos empleados sean fieles a la empresa, el gerente va un paso más hacia delante explicitando que los empleados deben encontrar un punto de partida dentro de la organización que les permita crecer e ir desarrollándose.

El hecho de que los empleados puedan ir creciendo para que colaboren con los objetivos de la empresa debe estar sentado sobre la base de la flexibilidad que le permite adaptarse a las más variadas circunstancias y desafíos. Lo primordial para la empresa es brindar servicio, de calidad, y siempre apuntando a los más altos estándares, para ello necesita personal idóneo que adopte los desafíos necesarios y los lleve adelante para continuar liderando el sector en la cual se desarrolla.

Resolución de conflictos

En lo que respecta a la resolución de conflictos sería conveniente, en primera instancia, reparar en una de las principales causas del surgimiento de conflictos. Como ya hemos comentado anteriormente la empresa cuenta con una cúpula gerencial que baja las directivas que cree necesarias para el bien de la organización y cuenta también con los mandos medios que son los responsables de llevarlas a la práctica. Los conflictos aparecen cuando se manifiestan diferencias de criterios entre los mandos medios y los altos directivos. Esos conflictos se propagan por la empresa, llegando a afectar la productividad de los empleados y por ende, en la calidad de servicio que se brinda.

Ante esta realidad es donde entra en participación el departamento de RRHH, sector de la empresa que muchas veces ocupa su tiempo en resolver los conflictos con los empleados. De esta forma el sector es visto como el lugar donde los empleados van a plantear sus problemas o donde son citados a charlar ante circunstancias conflictivas.

Cabe destacar que muchas veces la relación entre empleado y RRHH entran en tensión, es allí donde toma una gran importancia el dialogo y las conversaciones que se pueden entablar con los empleados. El mismo jefe de personal expresa que aproximadamente el 90 por ciento de los conflictos son resueltos a través del dialogo. El cual seguramente es el primer paso para poder ponerse de acuerdo en las principales controversias.

Es a partir de estas conversaciones que la empresa, a través de RRHH, va atendiendo los diferentes conflictos, los cuales pueden generar tanto la necesidad imperiosa de aplicar sanciones como la comunicación de buenas noticias a problemas planteados. No hay que olvidar que la flexibilidad también es moneda corriente en el accionar de RRHH, ya que es un poco la política que la empresa ha adoptado.

Se puede decir entonces que Recursos Humanos es fundamental para resolver los conflictos y que este sector se constituye como un gran centro de conversaciones para la acción y para las posibilidades.

El clima laboral

En base a las consideraciones del jefe de personal podemos decir que el clima laboral por lo general es bueno. Ya que se considera que los empleados se desarrollan en un ámbito donde se le permite a cada uno brindar el servicio para el que fue contratado de una manera

correcta. No obstante, a partir de las observaciones realizadas y según otras apreciaciones del jefe de personal, debemos decir que el buen clima a veces es alterado.

Ante la aparición consecutiva de conflictos, la empresa es consciente de que el clima laboral irá desmejorando y por ende, habrá repercusión directa en la productividad y en el servicio que el empleado debe brindar. Pero los que dirigen recién hacen foco o se ocupan del tema cuando ese clima hostil afecta al servicio al cliente y no antes. Lamentablemente con este tipo de situaciones la imagen que los empleados van conformando de la empresa se va deteriorando.

En definitiva podemos decir que existe un clima laboral bueno, pero que hay que estar muy atentos a los conflictos que pueden aparecer. Esos conflictos, en su mayoría por temas económicos, deben ser tratados y conversados ni bien se los detecta tratando de evitar que los mismos se propaguen por los diversos sectores. Si eso ocurre se correrá el riesgo de que la productividad y la excelencia de servicio se van afectados.

Para culminar con este eje debemos decir que es llamativo que el jefe de personal exprese que la empresa no tiene estrategias claras para mejorar el clima laboral. Si bien el gerente expresa que la motivación de los empleados es fundamental, en la práctica no parece que sea utilizada para tal fin. El hecho de buscar culpables ante un clima tenso no hace más que dejar a la luz que la empresa no se responsabiliza y lamentablemente no le da la importancia que el tema reviste.

Los mandos medios

Para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto es fundamental que los mandos medios dirijan correctamente el equipo de trabajo. Sin un buen jefe los resultados difícilmente sean buenos, pero estos empleados que tienen por tarea dirigir también deben estar orientados de la mejor manera por parte de los titulares y gerente general.

Si las políticas no son claras, y en las reuniones que se llevan a cabo entre gerente, jefe de personal y mandos medios; no surgen directivas precisas, pasará que los mandos medios actuarán según su criterio. Esto le da a los mismos una gran libertad a la hora de trabajar, que puede a veces coincidir con lo que los directivos quieren y otras veces no.

El jefe de personal piensa que es necesario que estos mandos medios sean formados y orientados en la dirección que la empresa necesita, pero a su vez reconoce que los directivos no le dan la importancia para que se corrijan los problemas de diferencia de criterio que surgen con mucha frecuencia. Esa diferencia de criterios hace que los resultados que se van obteniendo muchas veces no sean los que los titulares desean.

Esta situación se ve empeorada cuando los mandos medios, al no tener clara las políticas, no pueden transmitir correctamente a su equipo qué y cómo hacer el trabajo. Ocurre entonces que el mando medio debe apartarse de su función de dirigir y pasar a hacer. Este es un problema grave que ocurre con frecuencia y que la empresa debería atender si quiere que los resultados sean buenos.

Para que los resultados sean buenos, los mandos medios deberían poder apoyarse y buscar colaboración en el sector de RRHH. Pero por lo general no buscan ayuda ni colaboración y esto ocurre porque están acostumbrados a realizar las cosas a su manera y porque ven a RRHH como un sector que solo controla y marca errores.

Este tipo de relación entre mandos medios y RRHH no es la ideal para que la empresa crezca, sino todo lo contrario. Si por un lado, RRHH no es capaz de brindar a los mandos medios la colaboración necesaria para que éstos dirijan a su equipo de trabajo; y por otro lado, los mandos medios no reconocen a RRHH como un sector al cual pueden acudir para pedir ayuda; entonces estamos frente a un gran inconveniente. El cual debería ser resuelto de la mejor manera lo más pronto posible.

CAPITULO 5

Aportes desde la comunicación.

En las organizaciones, y más en este tipo de empresas; es necesaria una mirada estratégica que aporte ideas y posibilidades para que el funcionamiento a nivel general de la organización pueda ir mejorando. Ante el grado de informalidad y precariedad de una empresa familiar el necesario dar el salto a la profesionalidad. Esto no quiere decir que gran parte de lo que se hace este mal, sino que hay que considerar que si el deseo de la empresa es crecer se necesita dar ese paso.

Para dar ese importante y vital paso se debe acudir a profesionales en la materia. Personas idóneas en lo que es gerenciar, manejar el personal y capaces de implementar políticas de empresa y de comunicación. Estas cuestiones le permitirán a la empresa poder definir las reglas del juego y así poder desarrollarse en el sector de la mejor manera y con perspectivas de superarse día a día.

En el trabajo de campo realizado encontramos aspectos de la organización a partir de los cuales, desde la comunicación, se pueden aportar ideas y llevar a cabo estrategias que contribuyan con un mejor y más eficaz funcionamiento de la empresa.

Desde nuestro lugar consideramos que sería beneficioso para la empresa que los que conducen trabajen en aspectos como las políticas de la organización. Como observadores vimos que hay asuntos en los cuales se tiene bien en claro cuál es la postura que se toma como empresa, pero por otro lado, hay situaciones donde vemos diferentes posturas sobre el cómo se debe actuar. Es por eso que sería aconsejable hacer foco en esas situaciones de diversidad de opiniones, donde el apresuramiento y la falta de evaluación profunda pueden ocasionar mayores complicaciones.

En relación al funcionamiento de la organización, y a partir del análisis del trabajo de campo realizado, creemos conveniente hacer hincapié sobre una serie de factores que determinarán el grado de perfeccionamiento que la empresa puede alcanzar. Según lo que expresaba el gerente de la empresa, la cual, en sus propias palabras; se especializa en brindar servicio de calidad es necesario lograr que el trabajo sea lo más organizado posible. Para ello debe existir una planificación de las tareas a realizar, ya que la falta de planificación puede repercutir en el servicio que se brinda. Trabajar con anticipación, según expresaba el gerente,

permite que se pueda prever situaciones y que se puedan resolver de la mejor manera escenarios complejos y dificultosos. No es casualidad que el gerente de la empresa valore mucho en los empleados la flexibilidad que los mismos puedan desarrollar, ya que a partir de ella los trabajadores pueden adaptarse a los requerimientos del momento. Consideramos que las ideas que pueden contribuir a un trabajo más organizado son:

- **Establecer una serie de procedimientos en cuanto a maneras de encarar el trabajo.** De esta forma, los mandos medios, contarán con herramientas que le permitirán ir formalizando los trabajos que se le presentan. Cuando se le presente un trabajo ya tendrán las pautas de cómo actuar y así irán dejando menos lugar a improvisaciones que pueden dar lugar la aparición de problemas. Contar con procedimientos claros y eficientes le ayudarán a que los empleados a los cuales dirigen no tomen decisiones desacertadas, sino que al contar con las pautas ya saben cómo deben actuar y si se presenta algún problema novedoso se le consulte al mando medio.
- **Crear pautas para las comandas.** Como ya se dijo anteriormente en la faz operativa y de planificación la comanda es el punto de inicio del trabajo. Será fundamental dar un giro en cuanto a plazos de salida de comandas, la información contenida en ellas y los cambios en la misma. Las comandas son presentadas los días viernes y abarcan eventos del lunes a domingo venideros. Presentar una comanda un viernes a las 18:00 es muy tarde para planificar eventos del lunes. Por lo tanto la sugerencia es adelantar a los días jueves la entrega por parte del área comercial, de esta manera el sector operativo cuenta con veinticuatro horas adicionales para planificar y organizar. En cuanto a la información contenida es necesario que este lo más clara posible, que los datos estén cada uno en su lugar y que no haya agregados a mano que generan confusiones. Además que esté lo más completa posible para que el que la recibe tenga un panorama completo del servicio que se prestará. En lo referido a los cambios, la sugerencia es que se extremen medidas para que las modificaciones sean las menores posibles. Siempre habrá lugar para cambios, pero si el sector comercial se la pasa haciendo modificaciones luego de entregadas significa que el trabajo de confección de comanda no ha sido realizado a conciencia o que quedaron muchos temas abiertos y no definidos con el cliente que contrató el servicio.

En cuanto a empresa como organización hay que tener en cuenta que existen cambios que se van llevando a cabo, y que los mismos apuntan a ir creciendo para lograr afianzarse y

mantenerse en la cima del sector. Para que la implementación de esos cambios sea positiva para la empresa es necesario que los principales hacedores de la organización puedan lograr identificarse con la empresa e ir acompañando fielmente lo que los titulares impulsan. Para esto nuestro aporte será trabajar en la siguiente dirección:

- **Reconocimiento de los mandos medios.** Como mencionamos anteriormente estas personas son los verdaderos motores de la organización. Es necesario que los que dirigen reconozcan definitivamente la importancia de estos trabajadores. Si ellos han decidido que ocupen ese puesto debe haber un apoyo permanente, y si consideran que alguno de los mandos medios no es el indicado, evaluar variantes. Deben tener en cuenta los titulares de la empresa que un mando medio dirige a su grupo y si la persona no es la indicada los problemas irán apareciendo con mayor frecuencia. Es aconsejable que existan, entre los mandos medios y titulares, reuniones donde se escuchen necesidades y peticiones; y donde se definan con claridad las políticas a llevar a cabo. Trabajando de manera consensuada, debatiendo, permitiendo que cada uno exprese su opinión y que eso pueda ser traducido en formas de encarar las diversas situaciones.
- **Motivación de los empleados.** Esta cuestión es fundamental, ya que tanto empleados de línea como mandos medios deben estar motivados para que el trabajo que se realice presente buenos resultados. Aquí será necesario la implementación de un sistema que contemple gratificaciones a los empleados que realizan bien su labor. De esa manera el trabajador tendrá motivos para estar a gusto en su puesto creando en sí mismo una buena imagen de la empresa e impulsando a que los trabajadores cercanos también vean a la empresa de esa manera. Las gratificaciones podrán ser tanto en incrementos monetarios como en oportunidades de crecimiento, dándole nuevas tareas u otorgándole un puesto superior.

En materia de comunicación, sabemos que la misma atraviesa prácticamente todas las ideas y aportes que desde nuestro lugar brindamos. Pero hay algunas cuestiones que son más específicas y que creemos necesario encaminar. Destacamos que el gerente y jefe de personal reclaman para una mejor comunicación en todos los niveles, pero nos alerta el hecho de que ellos no conocen el camino que deben tomar, es decir; si bien saben lo que quieren en materia

comunicacional, no saben cómo alcanzarlo. Como aporte listaremos las cuestiones donde los que dirigen la empresa deberían trabajar para una mejor comunicación interna:

- **Definir canales y herramientas comunicativas.** No bastará con determinar cuáles serán las herramientas que se utilizarán para comunicarse en la organización, sino que se buscará universalizar canales entre todos los empleados. Por ejemplo el e-mail, a estas alturas no es posible que el e-mail solo se utilice parcialmente porque hay empleados que hayan elegido no usarlo. Es necesario que la empresa trabaje con los empleados que no reconocen a este medio, los capacite en su uso si es necesario y que comiencen a utilizarlo. La empresa puede escuchar a los trabajadores, estar abierta al diálogo, pero no puede dejar librado al azar que los empleados elijan por su cuenta los medios de comunicación que utilizarán. Es necesario que, teniendo en cuenta lo heterogéneo de los trabajadores, se trabaje para que todos puedan apropiarse de los canales que la empresa haya considerado adecuados.
- **Revalorizar espacios donde se brinda información.** Si bien la comunicación contempla a las dos partes activas, es decir, no es una mera transmisión de información de emisor a receptor, pensamos a estos lugares como punto de partida para una verdadera comunicación. Es necesario que los empleados lean los comunicados que se pegan en los corchos y que a partir de allí recurran si es necesario a la oficina de personal. Hemos visto como empleados no miraban sus horarios y que se excusaban en que nadie le aviso que estaban convocados. La lectura sistemática de esas comunicaciones ayudarán a la organización en cuanto a de tiempos de trabajo y a evitar imprevistos.
- **Determinar lo más específico posible las tareas de cada puesto.** De esta forma cada empleado de la organización podrá saber no solo cuáles son sus funciones, sino también, conocerá cuales son las de los demás. Para que esto sea posible deben realizarse tareas de inducción para los nuevos integrantes de la empresa, y para los que ya forman parte, realizar reuniones donde se refresquen las tareas y funciones de cada uno. Sería importante que las tareas queden plasmadas en papel o soporte informático para su posterior consulta. En definitiva, para que se trabaje correctamente a nivel grupal y como organización se necesita saber cuáles son las funciones de cada uno.
- **Crear un diagrama de comunicación.** Al ser la comunicación precaria e informal, vimos como los trabajadores muchas veces no saben a quién deben dirigirse por los

diversos problemas que van surgiendo como producto del trabajo diario o de problemas personales. Es necesario instaurar un diagrama que le permita a los empleados saber a quién deben dirigirse, y no sólo eso, sino que deben saber por cual medio contactar a las personas y en qué momento hacerlo. Seguramente esta será una tarea complicada y que llevará mucho tiempo para su implementación. Pero si se quiere avanzar en materia de comunicación es fundamental comenzar definiendo esta serie de cuestiones que el común de los empleados las desconoce, y esa es una responsabilidad que le concierne a la empresa.

- **Invertir en tecnología.** Esta idea que parece tan amplia, hace foco en brindarle a cada sector una computadora para que entre sectores se pueda interactuar en pos de un trabajo más organizado y colaborativo. En las observaciones realizadas vimos como hay sectores que no cuentan con computadora, eso hace que ciertos trabajadores no puedan acceder a la información y no puedan interactuar como si lo hacen otros. Un sistema que excluye a una porción de la organización no puede ser del todo confiable. Proveer a los trabajadores de esa herramienta es fundamental, pero también es importante impulsar su utilización, para que los mismos se apropien de ella.
- **Cuidar la imagen de la organización.** Es necesario que los que dirigen la empresa presten atención a la imagen que sus trabajadores se van haciendo de organización de la cual forman parte. Como es sabido, la creación de la imagen depende de la mirada subjetiva de cada uno, pero la cuestión es trabajar sobre qué tipo de imagen quiere la empresa que sus empleados se construyan. Sería beneficioso que tengan en cuenta lo que comunican con sus actos y sus silencios; a que le dan importancia y que cosas dejan pasar. Escuchar el trasfondo seguramente será la clave si desean una imagen positiva, ya que una vez que la empresa adquiere una imagen negativa será tarea compleja revertir la situación, o al menos llevará bastante tiempo.
- **Re-significar las reuniones de mandos medios.** Lo positivo en este aspecto es que los mandos medios no se niegan a asistir. Por lo que pudimos ver y escuchar, en las reuniones prácticamente nadie participa, se transforman en un monólogo del gerente o del titular de la empresa, y los mandos medios son sólo espectadores. Es por eso que hay que darle un nuevo sentido a estas reuniones, para que no sean una pérdida de tiempo y para que en vez de entorpecer el trabajo quitando tiempo, colabore para las tareas de los trabajadores en el día a día. Será necesario que el gerente y titular hablen

un poco menos; los mandos medios están cansados que en las reuniones siempre se destaque que se hizo mal y no se reconozca lo bueno que se hizo. Sería importante que cada mando medio traiga a la reunión un tema que le preocupa o a destacar. Que expongan como solucionaron problemas y que si hubo situaciones que los sobrepasó, las compartan para escuchar ideas que puedan surgir. En este espacio es fundamental que todos los que se hacen presentes participen realmente, que estén dispuestos al diálogo y a escuchar a los demás.

Otra de las cuestiones de importancia para el crecimiento de de empresa es la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos. Si bien en teoría todos sabemos las bondades y beneficios que aportan estas prácticas dentro de una organización vimos como en esta empresa llevarlas a cabo es todo un desafío. A raíz de dicha dificultad es que sugerimos lo siguiente:

- **Crear un calendario de capacitaciones.** Esta tarea deberá ser llevada a cabo por el personal de Recursos Humanos. Una de las dificultades que manifestaron era la falta de tiempo, pero quizás no sea la falta de tiempo sino la planificación y organización del mismo. El calendario de capacitaciones le permitirá al sector planificar con tiempo los diversos cursos que se dictan, y la clave en este sentido será que ante suspensiones, por cuestiones laborales, se ponga nueva fecha de realización. La postergación sin fecha determinada atenta contra el cronograma de capacitaciones e impide cumplir con el número de cursos que se planificó para un determinado lapso de tiempo.
- **Promover una mayor participación en las capacitaciones.** Desde nuestra óptica y a partir de lo que recabamos en el trabajo de campo sería beneficioso que los empleados logren involucrarse un poco más en las capacitaciones. Si bien existen capacitaciones impulsadas por parte de la empresa, las cuales son ineludibles; podrían existir algunos cursos de capacitación donde sean los empleados los que las impulsen. Es decir que los trabajadores, en base a cuestiones que desconocen o que quieran perfeccionarse en sus oficios por ejemplo; puedan solicitar que se los capacite. Para que esto sea posible se necesita un rol activo de ambas partes, la empresa podría hacer foco en los trabajadores y escuchar el trasfondo para detectar que capacitaciones serían positivas realizar. De esta manera quizás surja una mayor motivación por las capacitaciones y que se las aproveche al máximo.

- **Crear un sistema de evaluación sobre capacitaciones.** Si la empresa quiere revalorizar el tema del perfeccionamiento de sus empleados sería beneficioso poner en marcha algún dispositivo de evaluación. El mismo podrá contemplar aspectos teóricos y prácticos donde se pueda constatar que grado de aprendizaje han logrado los trabajadores que hayan participado de las mismas. En una empresa como ésta lo más aconsejable será establecer una serie de parámetros a evaluar en la dinámica laboral diaria. De esa forma se estará evaluando al personal sin que los mismos se den cuenta y que se sientan observados. Para determinar la eficacia de las mismas se pueden hacer análisis comparativos entre grupos que hayan recibido capacitaciones y otros grupos que no se los haya capacitado aún.

Otro de los aspectos en los que se deberá trabajar es sobre los objetivos propuestos por los que dirigen la empresa. En este sentido será necesario que los mismos puedan ser transmitidos a los mandos medios en primer lugar y que a partir de allí sean ellos mismos los que hagan llegar los desafíos al grupo que cada uno dirige. Trabajar en esa dirección será beneficioso porque el empleado sabrá cuales son los pasos que se deben ir cumpliendo y de cuánto tiempo disponen para alcanzar metas. Algunas de las cuestiones a tener en cuenta serían:

- **Promover reuniones entre titulares, gerentes y mandos medios.** Este tipo de reuniones servirán para unificar criterios y determinar en forma consensuada cuales son los objetivos que se deben ir cumpliendo. Los que dirigen la empresa deberán convencer a los mandos medios, los cuales en base a su conocimiento, propondrán ideas para alcanzar las metas. Estas reuniones deberán organizarse de manera tal que primero se comience con pequeños objetivos de los sectores, y una vez que ello este afianzado será posible proyectar objetivos más ambiciosos que seguramente necesitarán de una coordinación más compleja entre sectores.
- **Organizar reuniones de equipos.** Esta práctica que tantos buenos resultados puede dar está ausente en la organización. Aquí será fundamental el impulso de RRHH para convocar a este tipo de reuniones con el mando medio y los trabajadores que están a su cargo. Ese lugar de encuentro servirá para hacer conocer cuáles son los objetivos a cumplir y se le dará oportunidad para que tanto el mando medio como los integrantes del equipo puedan dar sus opiniones de cómo realizar el trabajo. De esa manera,

escuchándolos y haciéndolos sentir parte del proyecto, se logrará fidelizar a los trabajadores. No se trata de definir objetivos entre todos, sino que los empleados se sientan involucrados porque los objetivos despiertan interés y son viables.

- **Establecer un sistema de recompensas.** En este punto será necesario convencer a los titulares y gerentes de lo importante que es premiar a los empleados de línea con pequeños estímulos que los motiven. Tener a los empleados contentos y motivados no es tarea sencilla, pero si hay algo que nos hizo ruido luego del trabajo de campo es que el empleado debe luchar mucho por su remuneración. La forma de ir atendiendo esa demanda es otorgar beneficios por objetivos cumplidos. No se trata de dar premios de forma indiscriminada y sin motivos, sino sólo cuando se cumple lo pautado. Cabe destacar que el beneficio es mutuo, la empresa ahorra recursos haciendo más eficiente el trabajo y lo que gana alcanzando objetivos lo distribuye para motivar.

En la dinámica laboral de todos los días frecuentemente aparecen conflictos que deben ser atendidos. Muchas veces los mismos surgen como consecuencia de políticas de empresa poco claras o que no han sido definidas, y muchos otros aparecen por cuestiones personales de los empleados y enfrentamientos entre sectores y al interior de cada sector, cuestiones que son propias de cualquier empresa. La diferencia es como se trabaja para resolver las situaciones conflictivas y para ello sería productivo hacer foco en:

- **Establecer reglas claras y darlas a conocer.** Una de las cuestiones más destacadas que expresó el jefe de personal era que no había políticas claras y definidas, esa es una falencia de la empresa; ya que al no conocerse las reglas del juego los trabajadores no cuentan con un marco regulatorio que colabore en ese sentido. Muchas cosas quedan libradas a interpretaciones de los actores generando conflictos y situaciones de desconocimiento de cuáles son los caminos a seguir. Será necesario entonces que cada mando medio trabaje con su grupo teniendo en cuenta la heterogéneo que puede ser el mismo, para que a cada integrante de su grupo, tenga las características que tenga, puedan conocer cuál es el marco que regula su accionar.
- **Impulsar al área de RRHH como lugar de discusión.** Para que esto sea posible se deberá coordinar con los mandos medios que todo problema entre empleados sea trasladado al escenario de la oficina de personal. De esta forma la gente idónea que

forma parte del equipo podrá escuchar el conflicto que haya aparecido y en función de ello proponer soluciones al mismo. Si tiene que aplicar sanciones, podrá hacerlo, pero sobre todo brindar a las personas involucradas un espacio donde se los escuche, se los tenga en cuenta y donde se trabaje con ellos en pos de solucionar inconvenientes.

- **Determinar relevancia y plazos a peticiones.** Como se dijo anteriormente el empleado acude a RRHH cada vez que tiene un problema. Allí expresan sus inquietudes y esperan salir por la puerta con el tema resuelto. Pero lo que el empleado quiere necesita de tiempo, el cual muchas veces difiere, es decir; el tiempo de la empresa generalmente no es el tiempo del empleado. Para generar respuestas el sector de RRHH debería trabajar según un sistema que le pueda otorgar al empleado un plazo estimativo de respuesta. Para que el empleado no vaya a RRHH tantas veces a preguntar lo mismo lo mejor sería establecer plazos. A partir de la presentación de la petición RRHH deberá evaluar relevancia de la misma y teniendo en cuenta los pasos a seguir y las consultas a gerente y titulares, otorgar fecha de respuesta.

A partir de la entrevista realizada al jefe de personal vimos como el sector de Recursos Humanos juega un papel muy importante para la organización. Este sector se ve involucrado en la planificación del trabajo, tiene un contacto permanente con los mandos medios y es el encargado de observar el clima laboral en todas las esferas de la empresa. Si bien el clima no depende directamente del sector, actúa como moderador y debe estar atento a los posibles focos de tensión. Es a partir de estas cuestiones que podemos aportar iniciativas e ideas que serían productivas encarar desde el departamento de RRHH:

- **Implementar encuestas para los empleados.** Esta es una práctica que será novedosa para la empresa. Las opiniones y evaluaciones de situaciones siempre se han hecho de manera verbal e informal preguntando por ejemplo que les parece tal o cual situación. A partir de las encuestas periódicas, se podrán detectar situaciones que pueden llegar a generar conflictos que atenten con el buen clima interno.
- **Crear espacios de encuentro para los empleados.** La finalidad de este tipo de iniciativas es generar un marco de cordialidad donde los trabajadores puedan compartir el momento y donde, sin la formalidad de las reuniones, puedan interactuar para fortalecer la relación entre ellos. Compartir almuerzos cada vez más numerosos,

es decir; que participen trabajadores de diversos sectores, permitirá distenderse de la jornada laboral y acortar distanciamientos que por alguna razón se hayan producido.

- **Registrar momentos de tensión del clima laboral.** Para esta tarea es imprescindible que RRHH lleve a cabo un trabajo de registro donde queden plasmadas las situaciones que han generado un clima laboral tenso. Esto servirá como herramienta para convencer a los titulares y al gerente sobre qué camino es conveniente tomar frente a ciertas situaciones conflictivas. Con este registro se podrá revisar de que manera hubo que solucionar la disconformidad generalizada por parte de los empleados. Esto posibilitará no en caer reiteradamente en los mismos errores.
- **Que los mandos medios recurran frecuentemente a RRHH.** En este sentido habrá que impulsar, tanto a los mandos medios como al jefe de personal o auxiliares, a reunirse con más frecuencia. Los mandos medios deben conversar y ser escuchados por RRHH, para que dicho departamento sirva realmente como apoyo de su accionar. Se deberá trabajar en la revalorización de RRHH haciendo que esa mirada de departamento controlador de a poco se vaya transformando en un recurso útil para los que dirigen grupos de trabajo. Desde nuestra óptica proponemos que cada mando medio tenga al menos una reunión semanal con RRHH, donde sean expresadas las necesidades de cada uno, se delinean las acciones a ejecutar y se evalúen posibilidades.
- **Constituir al mando medio como jefe de grupo.** Ocurre con frecuencia que los empleados de línea no reconocen al mando medio como verdadero jefe, y por ende, acuden a otras personas de más arriba para hacer peticiones y plantear problemas. Es necesario que poco a poco los empleados aprendan a canalizar sus peticiones por intermedio del mando medio. Contar con el apoyo del jefe inmediato es un factor importante que puede determinar el éxito o fracaso de alguna gestión.

Consideraciones finales

Con este trabajo hemos logrado adentrarnos en los procesos de comunicación de la organización “Catering y Servicios”, pero no lo hemos hecho con la intención de quedarnos en una simple observación, sino que dicho acercamiento fue realizado con una finalidad práctica. Es decir, que luego de llevar a cabo el análisis y de determinar cómo se relacionan los diferentes actores, nos propusimos trabajar sobre los aspectos comunicacionales que se manifestaron al interior de la empresa. A partir del diagnóstico comunicacional que llevamos a cabo creemos que estamos en condiciones de generar ideas y realizar aportes, que una vez llevados a la práctica, colaborarán de muy buena manera a la dinámica laboral y fundamentalmente contribuirán a la organización en su sentido más abarcativo.

Desde nuestro lugar entendimos que cada organización tiene sus particularidades, sus rasgos distintivos, sus formas de pensar; y “Catering y Servicios” no es la excepción. Si bien es una empresa familiar que busca profesionalizarse, no se la puede encasillar en esa categoría pretendiendo que sea igual a otras empresas familiares y que, por ende; presente las mismas o similares dificultades. En este sentido estamos de acuerdo a que no existen recetas infalibles que sean aplicables de igual manera a las organizaciones para mejorar los procesos comunicacionales.

Para abordar correctamente esos procesos fue necesario despegarnos de aquellos preconceptos y prejuicios que teníamos por formar parte de la empresa. El hecho de que sea una empresa familiar, en vez de limitarnos, nos abrió la posibilidad de analizar y reparar sobre aspectos de la comunicación que seguramente en una empresa grande no los presentaría. Fue así como llegamos a encontrarnos con todo un mundo por descubrir, característica que lo hizo auténtico y novedoso.

Al adentrarnos en la empresa vimos como los principales actores reclamaban por una mejor comunicación. Reconocieron que los procesos comunicacionales se desarrollaban en su mayoría de manera informal y precaria; y expresaron su deseo de llevar a cabo las acciones necesarias para que esa informalidad quede en el pasado y se de un paso hacia adelante logrando formalizar la comunicación de la empresa.

Unos de los aspectos fundamentales resultó el hecho de que los principales actores, en cuanto a la dirección de la empresa, sabían que en materia de comunicación había mucho por hacer. La realidad del día a día les demostraba que muchos de los problemas que se

presentaban tenían como principal característica la dificultad ocasionada por una comunicación que en vez de colaborar, entorpecía. Pero el camino a recorrer para mejorar la comunicación no está definido, ninguno de los entrevistados sabe como hacer para que la comunicación facilite el trabajo diario. Intentamos entonces ir más al llano, a los procesos comunicacionales más cotidianos; fue entonces que acudimos a los principales mandos medios que vimos en las observaciones participantes, pero allí tampoco había claridad. Sino todo lo contrario, nos encontramos con dificultades básicas que se reiteraban día tras día. Situaciones que lamentablemente perjudicaban a los grupos de trabajo, a sus relaciones con otros sectores y que terminaban repercutiendo en el clima laboral, productividad y servicio.

En base a dicha situación; nuestro diagnóstico busca movilizar, en los que dirigen la empresa, algunas cuestiones importantes en materia de comunicación. Tratando de contribuir en la tarea que mencionaba el gerente, que era formalizar la comunicación. Para ese desafío, el cual los principales actores consideran complejo, sería aconsejable acudir a personal capacitado e idóneo. A partir de allí dependerá de la alta dirigencia considerar la conveniencia o no de implementar ciertos cambios. Será necesario entonces contar con una apertura a las posibilidades de cambio, una predisposición al diálogo; que les permita de forma consensuada, comenzar a implementar nuevas ideas que conduzcan a un trabajo más productivo facilitado por las herramientas que desde la comunicación se pueden brindar.

Será fundamental pensar a “Catering y Servicios” a partir de la red de conversaciones que se dan día tras día y que la conforman como organización. Se debe tener en cuenta que los actores que participan de esas conversaciones configuran la comunicación, la cual se manifiesta en las situaciones de interacción entre los mismos. A lo largo del trabajo realizado vimos lo importante que resultó este concepto de conversaciones propuesto por Flores. El cual nos guió para analizar a la organización a partir de las conversaciones y encontramos correlación con lo que nos decía el jefe de personal, en cuanto a que el noventa por ciento de los asuntos se resolvían con el diálogo. Ahora sabemos y podemos afirmar que conversar y dialogar es trabajo; y uno de los pilares constitutivos de una organización.

Retomando a Washinton Uranga sería conveniente resaltar que la comunicación apunta a trascender aspectos estrictamente técnicos y que, dentro de la organización sobre la cual realizamos el diagnóstico, ubicamos a la comunicación en el plano de las relaciones entre los trabajadores. Es a partir de ello que nuestras propuestas no pueden pretenderse infalibles

ya que dependemos de los sujetos que interactúan, de su realidad social, cultural, política, económica, etcétera.

En cuanto a nuestras propuestas tenemos que decir que surgen a partir de haber logrado analizar desde la comunicación las prácticas sociales. Y en este sentido, como decía Prietto Castillo, fue necesario focalizarnos en las situaciones de comunicación que se daban al interior de la empresa. Dicho camino fue realizado teniendo en cuenta que las situaciones de comunicación también le dan forma a los sujetos que participan de la misma. Para proponer acciones y cambios que realmente sean viables y eficaces es necesario conocer a los sujetos y la identidad que en el espacio social se va conformando.

Otra cuestión que creemos necesaria resaltar es la de la imagen corporativa. A lo largo de nuestro trabajo vimos lo importante que resulta un rol activo por parte de los altos mandos en cuanto a la conformación de la imagen que los empleados se hacen de la organización. Retomando a Capriotti debemos decir que sería importante que los que dirigen la empresa no esperen a que los empleados se elaboren una imagen de la organización sino que influyan positivamente en la formación de la imagen.

Teniendo en cuenta que lo que la empresa comunica no siempre se puede controlar, sería beneficioso y productivo que se trabaje en función de lo que voluntariamente e involuntariamente se comunica. Este factor conjuntamente con la conducta interna juega un papel fundamental en la conformación de la imagen corporativa. Es aconsejable que la empresa pueda hacer hincapié en llevar adelante una conducta adecuada interna que permita una mayor motivación e integración de los empleados. De esa manera los trabajadores estarán en condiciones de ir conformando una identidad donde adquieran importancia los valores corporativos y se traduzcan en mayor productividad y rendimiento.

Estamos convencidos que este trabajo les aportará a los que dirigen la empresa una mirada alternativa sobre la organización y sobre los procesos comunicacionales que se dan internamente. Comprendiendo de esta manera, que deberán trabajar para lograr una comunicación más participativa, donde será necesario tener en cuenta a los actores y donde no bastará con simplemente bajar líneas. Sino que será aconsejable un trabajo a conciencia de gestión en comunicación, para que los trabajadores se comprometan y encuentren en la empresa un lugar para desarrollarse y crecer. Dado que su crecimiento individual posibilitará, con esfuerzo, el desarrollo grupal y en definitiva un crecimiento como organización.

Por último consideramos conveniente expresar que los objetivos propuestos han sido alcanzados, sin embargo, la tarea no ha sido sencilla. A lo largo de este camino recorrido pudimos adentrarnos en la organización para conocer y analizar las relaciones y los procesos comunicacionales que se daban entre los diversos actores. Y a partir de esto, plantear desde la comunicación ideas y estrategias que contribuyan a un mejor funcionamiento de la empresa. No obstante, creemos que este diagnóstico puede ser el punto inicial para un trabajo posterior, el cual puede estar basado en la implementación de las ideas sugeridas y la correspondiente evaluación sobre la eficacia de esos aportes.

Bibliografía

CAPRIOTTI, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 4ta edición, Málaga, España, 2013. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>

COMBA, Silvana – TOLEDO, Edgardo. Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación, Revista FISEC-Estrategias N° 11, 2008. Disponible en <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=992&tipo>

FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, Chile, 3era edición, 1995.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; et al. Metodología de la Investigación. 1ª. ed. McGraw-Hill. México, Juárez., 2001.

KAPLÚN, Gabriel. Comunicación organizacional: la importancia de los bordes, Revista Constelaciones de la comunicación, Fundación Walter Benjamin, Buenos Aires, 2000.

KAPLÚN, Gabriel. La tribu posmoderna: participación, comunicación y discurso managerial. Revista Diálogos de la comunicación, Nro. 61, Marzo 2001.

PRIETO CASTILLO, Daniel. La comunicación en la educación. La Crujía. 2da. edic. 2004.

REVISTA DIRCOM. Investigación / Casos, Nro. 28, Buenos Aires, Noviembre 2014.

Disponible en

www.grupodircom.com/archivos/DIRCOM_Investigacion_&_Casos_N_28_Febrero_2015.pdf

SAUTU, Ruth y otros, Clacso. Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Colección Campus Virtual, Buenos Aires, Argentina. 2005.

SABINO, Carlos. El proceso de Investigación, Ed. Lumen, Buenos Aires, 1996.

TAYLOR, S.J - BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados, Ed. Paidós, España, 1992.

URANGA, Washington. Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales, Buenos Aires, 2007. Disponible en www.washingtonuranga.com.ar.

URANGA, Washington. El cambio social como acción transformadora, en ENZ, Angélica y otras (editoras), Comunia-La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006

Anexos

A) Entrevista al Jefe de Personal de la empresa. Recursos Humanos.

SR. Ricardo Oscar

Área Laboral:

- 1. ¿Cuáles son las principales actividades del área en la cual trabaja?**
- 2. ¿Cómo coordina las actividades diarias de área?**
- 3. ¿Cómo organiza sus tiempos de trabajo a lo largo del día?**
- 4. ¿Cuáles son las necesidades del sector?**
- 5. ¿Qué cambios considera que necesita el área que usted dirige?**

La principal actividad es la coordinación del personal, el atenderlos día a día para poder lograr el objetivo de la empresa. Recursos humanos también hace las altas y bajas en seguros, cómputo mensual y semanal de horas, preparación de liquidación de sueldos, seguimiento del personal en cuanto ausencias y otros inconvenientes. También se hacen control de vacaciones, diagramación del personal día tras día de acuerdo a los eventos y a la estructura de la unidad de negocio. Además se lleva a cabo la diagramación y formación de los equipos para cada uno de los lugares y además todo lo relacionado a lo legal y a otros organismos, juicios o problemas con diferentes personas.

Se coordina lo que se va a hacer y cómo se va a hacer día a día teniendo en cuenta lo programado el día anterior. Todo varía según las cosas que van surgiendo día tras día, influye mucho eso. Muchas veces se programan cosas el día anterior pero hay circunstancias que te hacen cambiar lo programado.

Empiezo trabajando en el lugar donde considero que hay más necesidad que asista. Y luego recorro otros sectores y unidad de negocios. Hay días que el recorrido es largo por la necesidad y otros días el recorrido es más corto. El recorrido se hace de acuerdo a la necesidad. Luego del recorrido me instaló en la oficina para el trabajo desde aquí. De esta manera vemos con los auxiliares los temas de cada día.

Las principales necesidades son una mayor independencia, lograr que la empresa entienda lo que hace recursos humanos. Hoy por hoy tenemos muchas actividades que no son de recursos humanos. De esa manera lo que realmente debe hacer recursos humanos no se está logrando plenamente.

Principalmente lograr una mayor independencia Y lograr que los demás entiendan lo que es y hace recursos humanos en una empresa.

Relaciones con otros sectores:

- 1. ¿Con qué sectores se relaciona habitualmente?**
- 2. ¿Cuáles son los sectores que más requieren de RRHH?**
- 3. ¿Ante la presencia de problemas, con quien coordina las soluciones?**
- 4. ¿A quién rinde cuentas de su trabajo?**
- 5. ¿De quien recibe las políticas de la empresa para ser transmitidas?**

Primero debemos entender que la empresa está dividida en distintas unidades de negocios. Tenemos un par de restaurantes y dos salones de eventos. Mayormente nos relacionamos más con aquellos sectores operativos. Por ejemplo con la cocina, con el depósito, el sector de vajilla, con los encargados de predios; esos son los con lo que más nos relacionamos y con los encargados de cada uno de los locales.

Generalmente los sectores que más conflictos tienen. Generalmente por cantidad de conflictos en los sectores que más personas tienen. Hay sectores que son más problemáticos que otros y eso está dado por el mando medio que maneja el grupo. Por ejemplo, la cocina es un sector donde habitualmente se presentan conflictos.

Las posibles soluciones que coordino e ideo dependen mucho del tipo de problema. Hay problemas que solucionan directamente con el personal; conversando. En otras oportunidades es necesaria la participación del jefe inmediato de la persona que tiene el conflicto. Las analizamos con el jefe del predio y en otras oportunidades se consulta al gerente de la empresa.

Además del gerente en la resolución de problemas participa también uno de los titulares de la empresa en algunos casos muy particulares.

Rindo cuentas de mi trabajo y paso reporte del mismo diariamente al gerente de la empresa y a uno de los titulares de la empresa. Pero mayormente al gerente de la empresa.

Normalmente en esta empresa las políticas son consensuadas. Se hacen reuniones con el gerente y uno de los dueños de la empresa, conversamos y evaluamos que es lo más conveniente de acuerdo a las situaciones que se presentan y tomamos una decisión; en ese sentido son bastantes participativos, dan lugar a la participación.

Comunicación:

- 1. ¿A través de que canales se comunica?**
- 2. ¿Cómo es la comunicación al interior del sector?**
- 3. ¿Cómo es la comunicación hacia el afuera?**
- 4. ¿A quién tiene la obligación de comunicar los acontecimientos?**
- 5. ¿Cuenta la empresa con una política de comunicación? ¿Por qué?**

6. ¿Cómo se trata el rumor desde el sector?

7. ¿Qué cambios realizaría en materia de comunicación?

Principalmente nos comunicamos en forma verbal. Utilizamos teléfonos celulares, WhatsApp, mensajes de texto y email. Usamos todos esos medios.

Normalmente la comunicación es verbal, nos ponemos en tema unos con otros dentro del sector de las cosas que hayan ido sucediendo. El que recibió la noticia o solicitud transmite al resto de los compañeros del sector, de esa manera evaluamos y en base a una conversación vamos resolviendo, tomando medidas y realizando la operativa diaria.

Principalmente lo verbal, utilizamos el email también notas y WhatsApp. Buscamos la forma más segura de el mensaje llegué. Tratamos de focalizar en utilizar el medio más apto para la persona que debemos contactar y darle el mensaje.

Principalmente lo que realmente tiene importancia de ser comunicado lo hago directamente al gerente. Y en algunas oportunidades también al titular de la empresa. Pero en conjunto con el gerente nunca directamente con él titular. En otras oportunidades cuando el problema es menor lo trato directamente con los que trabajó en el área. En relación a otras comunicaciones se evalúa qué parte se puede transmitir y cual no. Esa evaluación esto relacionado con la información que se les brinda a los empleados de línea.

La empresa NO cuenta con una política Clara de comunicación. Es uno de los problemas más graves que tenemos. Siempre visto desde nuestra área. Lograr la comunicación no solamente por el medio que empleamos si no la comunicación en si entre las personas que componen el grupo de trabajo es bastante complicada. No hay un diagrama, un medio, un sistema; que son necesarios para que haya una buena comunicación.

Considero que principalmente el problema es de los superiores que no se dan cuenta o que no la consideran necesaria o que consideran que existe pero que no es puesta en práctica. Pero la realidad es no hay y no está esa política clara. Lamentablemente tampoco hay una claridad en el camino en el cual vas a resolver ese problema de comunicación.

El chisme y rumor en primer momento lo evaluamos. Tratamos de determinar si realmente es un chisme o si puede tener algo de verdad. Si es chisme tratamos de que termine ahí sin darle importancia y cortándolo. Si no lo es y está afectando el funcionamiento del grupo de trabajo se trata de aclararlo lo antes posible. Una de las formas utilizadas para atacar al chisme o rumor es enfrentar a las personas implicadas. Cuando una persona tiene que enfrentar cara a cara a la otra y oír lo que dijo como chisme muchas veces a no tener el valor, voluntad o coraje; termina reconociendo que se equivocó por lo menos se corrige para no hacerlo más.

Impulsaría un sistema de comunicación para todo el mundo igual dentro de la empresa. Tratar de erradicar el chisme o rumor, lo que se llama comunicación radio pasillo. Culturalmente hacerle entender a la gente todo lo que perjudica ese tipo de comentario. Y si es necesario tomar medidas correctivas contra las personas que hacen circular un rumor en perjuicio de compañeros desarrollo normal de la empresa.

**¿Cómo cree que se están utilizando los canales de comunicación en la empresa?
Y ¿cómo están direccionados los mensajes?**

El sistema de comunicación no está bien armado al no tener clara funciones de cada uno hace que la información que se solicita que no se esté solicitando la persona que realmente se debe y que realmente corresponde. A nosotros en recursos humanos nos pasa quedamos inmerso en situaciones de tareas, actividades e informaciones en la cual no deberíamos porque participar y éstas terminan cayendo bajo nuestra responsabilidad.

Capacitaciones:

- 1. ¿Se realizan capacitaciones? ¿Por qué?**
- 2. ¿Cuáles son los principales temas que se tratan?**
- 3. ¿Considera que las capacitaciones son necesarias? ¿Por qué?**
- 4. ¿Qué espera que resulte de esas capacitaciones?**
- 5. ¿Qué aspectos quisiera tratar que no estén en la agenda de las capacitaciones?**

En cuanto a capacitaciones se realizan muy pocas y no la cantidad que realmente harían falta. Además se hacen pocas porque luego la misma empresa no sé encarga de que se apliquen y por lo tanto es un poco como perder el tiempo. Porque en definitiva a una persona se le da un curso, se lo capacita, se lo prepara, se dan delineamientos, formas de trabajo, se le explica, se le enseña un oficio; pero luego no se controla el cumplimiento de esta manera de muy poco sirven las capacitaciones.

Las principales capacitaciones que se dan son capacitaciones de higiene y seguridad también lo que es oficio y capacitaciones sobre evaluación del personal a cargo. También formas de manejarse de los mandos medios, fundamentalmente estos aspectos.

Las capacitaciones son realmente necesarias, totalmente de acuerdo de que son necesarias. Primero porque unifica criterios dentro de una empresa segundo porque prepara la persona para lo que la empresa la contratado y en función de lo que necesita del empleado. Además le permite al empleado crecer, la persona que recibe la capacitación lo valora como positivo.

De las capacitaciones se espera fundamentalmente que el personal se vaya capacitando para crecer. Además que la empresa vaya formando lo que se denomina semillero para que cuando la empresa necesite cubrir un puesto pueda recurrir a las personas que se tiene y no salir a buscar afuera. Y principalmente que cada persona que trabaja en la empresa comprenda las actividades de la misma forma unificando criterio.

Primer lugar el oficio del mozo en todas sus áreas. La formación real de los mandos medios. El aprender a manejar responsablemente grupos de trabajo según el puesto que se ocupa. Que en definitiva el mando medio logré ser eso, un mando medio dentro de la empresa.

Objetivos:

- 1. ¿Qué objetivos a nivel general cree que se han alcanzado?**
- 2. ¿Cuáles considera que no pudieron alcanzarse?**
- 3. ¿Qué cambios se deben iniciar para alcanzarlos?**
- 4. ¿Con quien define los objetivos a alcanzar?**

Hemos alcanzado el objetivo de contar con una buena diagramación de equipos. Poder lograr que sea rápido y ágil todo lo relacionado con la necesidad de personal que se va presentando. Fidelizar además a muchas personas dado que tenemos un amplio número de personal eventual. Mucho cambio de mentalidad, darle otra mirada, ver la empresa con otros ojos tanto de los mandos medios como el personal de línea y también los superiores y titulares de la empresa.

No se ha podido lograr una comunicación buena y eficiente. Una buena comunicación es fundamental para cualquier empresa sea del rubro que sea. Eso por ahora no lo hemos logrado, nos hemos esforzado desde el área porque esa responsabilidad es en gran parte del área de recursos humanos y por diferentes motivos no hemos logrado ese objetivo. Todo lo que está relacionado con la comunicación es muy pobre, precario e inexacto.

Los cambios se deberían impulsar son mentalizar a la autoridad en empresa de la importancia que tiene la comunicación, o sea como dije antes, no se le da el valor que tiene recursos humanos dentro de una empresa y por lo tanto a la comunicación que este sector debería impulsar.

Los objetivos cuando son del área los pienso, los analizó con los auxiliares del sector intercambiamos ideas y normalmente elevamos un proyecto en forma verbal al gerente de la empresa. Con el gerente se intercambian posturas y opiniones en función a evaluar si el proyecto puede funcionar. Y si nos parece viable tratamos de ponerlo en práctica, lógicamente después se le da participación a las personas que van a llevar adelante o van a ser participantes del proyecto para poder lograrlo.

Conflictos:

- 1. ¿Qué tipos de conflictos se presentan con mayor frecuencia?**
- 2. ¿Cuáles son los principales problemas de los empleados?**
- 3. ¿Cómo se resuelven esos problemas?**
- 4. ¿Con qué herramientas cuenta para resolverlos?**
- 5. ¿Qué temas son más urgentes y cuales pueden esperar?**

El conflicto mayor de la empresa es la diferencia que hay entre lo que piensan los titulares y gerente por un lado y lo que piensan los mandos medios por otro lado. Esa principal diferencia de criterio es la que lleva a muchos otros conflictos. Ese conflicto primario genera

problemas y dificultades a todas las áreas. La falta de entendimiento en cuanto a una política clara que baje hacia los mandos medios. Así ocurre que los mandos medios actúen de acuerdo a su propio criterio lo cual hay veces que a los titulares le resulta conveniente y otra vez no o desacertada. Eso hace que se generen conflictos donde no los tendría que haber dado, ya que si la línea que se bajara fuera clara no deberían producirse.

Los empleados el problema más grave que tienen es la pelea por su remuneración, su valor de hora, que se aplican los aumentos en el momento que corresponde, los plazos para resolución de solicitudes y a veces también la gran cantidad de horas que hacen al día. Además se presentan problemas de conducta de los empleados pero como somos una empresa flexible dado que es un poco la política que baja la empresa y por el tipo de contratos que tenemos no podemos aplicar el mismo tipo de sanciones con todos los empleados y por lo tanto la empresa se torna más flexible.

Los problemas que presentan los empleados se canalizan través de recursos humanos y nosotros vamos tratando de ir dándole soluciones. Si consideramos que el empleado tiene razón tratamos que las autoridades lo entiendan, lo comprendan y accedemos a lo que el empleado pide. Cuando el empleado pide algo o está generando problemas sin razón tratamos de que el empleado entienda en qué se equivocó y vuelva a su senda.

Como herramienta pienso que la fundamental que tenemos es el diálogo. El tratar de conversar con la persona y hacerle entender cuando se equivocó o que está cometiendo un error. Y con los titulares o con el gerente del mismo modo. Hay que tratar de ver qué es lo más conveniente evaluando si es justo o injusto lo que reclama el empleado y en segunda instancia evaluar la conveniencia que tiene tanto para el empleado como para la empresa la solicitud que se ha hecho. Se debe tratar de convencer al titular que lo que el empleado reclama es justo.

¿Qué valor le da la empresa a la conversación?

A la conversación le doy prácticamente el 90 por ciento. En la comunicación el 90 por ciento de las soluciones se logran a través de la conversación. La resolución de los problemas pasa por el diálogo. Es importante la claridad con la cual se dé ese diálogo. Y la empresa apuesta al diálogo.

Los problemas más urgentes son los problemas personales de cada uno de los empleados; una enfermedad una enfermedad de un familiar, un problema con un hijo. Eso es lo más urgente y de acuerdo al trato que recibe el empleado por parte de la empresa en esas situaciones es que el empleado mide a la empresa. Dado que el problema del empleado es lo más importante para él. En ese tipo de problemas no hay espera el empleado necesita respuestas, asistencia y soluciones, allí es donde más rápido debemos actuar. Por otro lado aquello que puede esperar es normalmente lo que se trata con tiempo y se considera qué se puede esperar. Como por ejemplo un cambio de categoría, una mejora de sueldo, un cambio de puesto, un pedido que haya hecho un empleado qué sabe que puede demorar. Porque uno normalmente si necesita el sí y un buen resultado de la gestión para el empleado busca el momento adecuado para poder darle el sí al empleado.

Clima Laboral:

1. ¿Cómo es el clima laboral?

2. **¿Qué implicancias trae aparejado en la productividad?**
3. **¿Cómo se puede mejorar el clima laboral?**
4. **¿Cuáles son las situaciones que conspiran contra el buen clima laboral?**
5. **¿Qué estrategias emplea para contribuir a mejorarlo?**

El clima lo podríamos considerar bueno. Si bien hay inconveniente, considero que son los normales de cualquier empresa. Tampoco lo podemos considerar muy bueno porque conflictos hay.

El clima para el trabajo es fundamental en cuanto a la productividad. En un clima bueno, en un clima tranquilo, en un clima cómodo; donde el empleado está contento lógicamente va a producir más y mejor. El clima hostil baja su producción simplemente por el hecho de no estar en un lugar donde se sienta tranquilo y cómodo. Los problemas que se suscitan hacen que el clima no esté como corresponde en algunas oportunidades. Desde nuestro lugar tratamos de que el clima sea lo mejor posible.

Por supuesto que hay oportunidades donde empleados que bajan la productividad por el mal clima laboral. Pero por el tipo de actividad de la empresa no puede ser bien medido de todos modos ocurre por ejemplo que un mozo atienda al cliente pero por estar atravesando un mal clima laboral no lo atiende como siempre, es decir de excelente manera y como se debería.

Pero mucho más afecta cuando en los distintos sectores el clima laboral se torna hostil, eso hace que el servicio que brinda la empresa se vaya deteriorando demasiado.

El clima laboral se puede mejorar primero facilitando a una mejor comunicación, tratando de que los chismes no existan, siendo muy claros con el personal. Siendo honestos de la misma manera con los empleados y con los titulares. Y nosotros desde recursos humanos debemos ir buscando siempre que alguien sienta en las diversas situaciones como para que justamente ese clima sea siempre bueno.

Lo que más afecta al clima laboral es la parte económica. Es fundamental el malestar en la parte económica. La persona que se considera mal remunerada crea en él y en su alrededor un ambiente de trabajo difícil, eso se da porque no se considera valorado por lo que hace, considera que no se le está pagando lo que merece. Siendo justo o injusto su reclamo no puede quedar en la persona esa sensación, se debe trabajar para que la persona se convenza de que se le está pagando lo que corresponde o ajustar su sueldo y darle lo que realmente merece.

¿Qué estrategias se emplean para contribuir a mejorar el clima?

En la actualidad la empresa prácticamente ninguna. Considero que no se le da la importancia que tiene el clima laboral. Normalmente se buscan culpables como para que no sea la empresa responsable directa del clima que vive internamente.

Mandos medios

¿Que se espera principalmente de un mando medio en lo que respecta a su trabajo?

Que sepa manejar su equipo logrando los objetivos de la empresa. Principalmente eso.

¿Los mandos medios con los cuales cuenta la empresa son las personas indicadas y capacidades para ese puesto?

Hay personas que están bien en esa función, tiene el perfil o lo que normalmente se dice la madera para ocupar ese cargo Pero puede ocurrir que como la empresa no haya políticas no terminan de formarse. La persona necesita una orientación y una formación que muchas veces aquí no se da. Hay personas que vienen en el puesto por distintos motivos; como por ejemplo la antigüedad o que anteriormente ocupaban el puesto siendo la empresa más pequeña Y si hoy por hoy uno va analizando quizás no sean las personas más indicadas. Hay algunos casos que existen puestos que no son fáciles, pero desde recursos humanos tratamos en lo posible de ir subsanando errores. Pero no hay que olvidar que por otro lado la empresa no pone énfasis en que se corrijan realmente ese tipo de cosas.

¿Los mandos medios realmente dirigen o muchas veces tienen que hacer?

Ocurren las dos cosas. Normalmente bajan porque hay necesidades y en otras oportunidades porque no sabe manejar equipos fundamentalmente pasa por eso. El jefe cuando termina realizando la actividad que tiene que hacer el empleado (puede pasar alguna vez pero cuando pasa muchas) se llega a la conclusión que no sabe manejar su equipo. Esto pasa por falencias que tienen los encargados y porque no se les baja desde arriba la línea directa de lo que la empresa necesita. Cuando las políticas no son claras en cuanto a que se debe cumplir y hacer, ocurre entonces que el mando medio hace cómo le parece a él.

¿Hay distorsión entre lo que bajan las directivas de la empresa y ejecuta el mando medio?

Hay diferentes opiniones sobre lo que llega desde arriba. Así muchas veces los mandos medios tienen una opinión totalmente opuesta sobre las apreciaciones que llegan de arriba sobre un tema en particular.

¿En Quiénes se apoyan el mando medio para llevar a cabo la tarea diaria?

Depende de la actividad que estemos hablando que realizan el mando medio. Normalmente no busca colaboración lo hace a su manera a veces los resultados no son los mejores.

¿Deberían los mandos medios apoyarse más en recursos humanos?

Debería ser una herramienta sobre la cual se apoyen los mandos medios. Cuando el jefe desempeña su función se comunica de buena forma con sus empleados. Y si tiene que corregir, a la hora de lograr objetivos, lo habla con sus empleados. Ahora si se da cuenta que nos llega a sus empleados para lograr eso de que él pretende entonces así sí tiene que buscar el apoyo de recursos humanos. También debe estar el análisis de recursos humanos para saber cómo está trabajando ese jefe y si es necesario marcarlo. Pero habitualmente el mando medio no lo usa como debería. Normalmente ven a recursos humanos como un sector que controla y

que marca errores y no como un lugar donde realmente puede ir a buscar a ayuda para la función que desempeñan.

¿Los mandos medios a nivel general resolver problemas o pasa muchas veces que esos problemas van hacia arriba?

El 90 por ciento son resueltos aproximadamente a criterio del encargado al no haber una política clara queda en manos del encargado. El encargado trata de resolver, de buscar una solución, trata de que el problema no pase a mayores y no siga hacia arriba. Lógicamente hay excepciones pero en ese sentido creo que la empresa cuenta con personal que sabe desempeñarse, qué tiene sus problemas pero que las principales dificultades pasan más por la empresa que por los empleados.

B) Entrevista al Gerente de la Empresa

SR. Raúl Mario

Área laboral:

1. **¿Cuáles son sus principales funciones?**
2. **¿Cómo organiza su trabajo diario?**
3. **¿Con qué medios o herramientas cuenta para gerenciar?**
4. **¿Cómo presenta las decisiones que toma?**
5. **¿Quiénes imparten las políticas de la empresa?**

Al ser una empresa unipersonal las políticas se definen en las reuniones con el titular de la empresa.

La decisión es trato de que sea lo más fundamentadas posibles dado que las decisiones de un gerente deben ser decisiones racionales.

Para gerenciar he armado un tablero de comandos dónde tengo la información externa de la industria del sector y además la información interna; la parte financiera, económica y contable, los recursos humanos y etcétera.

Me manejo con agendas aún cuando reconozco que el sector es muy informal y muchas veces la función de “bombero” me impide continuar con la formalidad.

Dado que pertenezco a una empresa de catering donde la mayoría de los eventos se venden a futuro es muy importante la planificación, la programación, la organización, la coordinación, la motivación y el control del equipo de trabajo.

Repregunta sobre si existe un solo titular o son más de una persona.

Jurídicamente al ser unipersonal la empresa es una sola persona no obstante la empresa a la cual pertenezco está conformando una SRL, la cual está conformada por tres socios gerentes y en las reuniones en las cuales estamos llevando a cabo, se amplía el número de asistentes. Allí es donde definimos los objetivos, la misión, las políticas, el control, etcétera.

Organización:

- 1. ¿Cómo ve a la organización en la actualidad?**
- 2. ¿Cómo considera que esta trabajando la empresa?**
- 3. ¿Qué ideas le gustaría implementar?**
- 4. ¿Qué sectores son vitales para el funcionamiento de la empresa?**
- 5. ¿Qué perfiles de empleados prefiere para la organización?**

A la organización en la actualidad la veo buscando su identidad, habida cuenta de los cambios permanentes que hemos tenido este último tiempo donde nacimos como empresa de catering y luego fuimos absorbiendo otras áreas de actuación como son los restaurantes, comedores de personal, etcétera. Entonces estamos mutando algunos aspectos no esenciales pero que hacen a la dinámica diaria.

En cuanto a cómo está trabajando la empresa, tal como lo expresé anteriormente la empresa está en puesta a punto, buscando su identidad. Para adaptarse a estos cambios.

Habida cuenta que nosotros vendemos eventos a futuro y en los restaurantes trabajan similar a un club la clientela es siempre la misma; creemos que tenemos que trabajar un poco más la programación para poder optimizar cada una de estas funciones de cara a la realidad descripta.

Al ser una empresa de servicios son fundamentales en primera instancia los recursos humanos con los que contamos luego los sectores operativos y de gestión. Aquí estamos rindiendo exámenes permanentemente. Podemos hacer una analogía con un equipo de fútbol, cada vez que hay evento el equipo juega y tenemos que acostumbrarnos a ganar en todos los escenarios.

Para mí lo más importante en una empresa de servicios es la flexibilidad que pueda tener el recurso humano. Si es una persona que es flexible y que tiene una actitud proactiva yo creo que la persona tiene todas las posibilidades para poder desarrollarse dentro de una organización.

Comunicación:

- 1. ¿A quienes comunica las decisiones que toma?**
- 2. ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la empresa?**
- 3. ¿Qué valor le da a la comunicación informal y a los rumores?**
- 4. ¿Cómo cree que se utilizan los canales de comunicación internamente?**

5. ¿Qué problemas de comunicación considera que existen?

6. ¿Qué cambios le gustaría implementar en materia de comunicación?

Hacia arriba informo a los titulares de la empresa y la comunicación hacia abajo lo hago fundamentalmente con los mandos medios.

Considero que es bastante informal acorde al sector o al perfil del personal de la misma, creo que tenemos una ardua tarea que es formalizarla.

Sobre los rumores que pueden aparecer opto por simplemente escucharlos y cuando afectan a los objetivos de la organización salir al cruce inmediato de los rumores.

Los canales de comunicación que se utilizan en la actualidad son el email, los llamados por celular y la charla cara a cara, sin embargo creemos que hay muchos por camino por recorrer.

Los problemas de comunicación que existen se basan fundamentalmente en lo que yo denomino “el marco de la obviada”, que ocurre cuando todos pensamos que una tarea lo hace el otro y olvidamos la participación activa que no compete a cada uno.

Queremos llegar a una formalización medios y de canales de comunicación para que al interior y al exterior de la empresa todos sepamos de qué manera realmente hay que comunicar, qué canales usar y a quién tienen que ser dirigidos los mensajes.

Objetivos:

- 1. ¿Cuál es la misión principal de la empresa?**
- 2. ¿Qué objetivos se han cumplido? ¿Cuáles no y por qué?**
- 3. ¿Qué objetivos tiene la empresa a corto, mediano y largo plazo?**
- 4. ¿Qué cambios son necesarios para mejorar la organización y lograr los objetivos?**

La misión principal de la empresa es liderar, dentro de la industria del entretenimiento, el sector servicios de catering. A Catering y servicios debemos liderarlo con calidad satisfaciendo a nuestros clientes y dándoles excelencia en la atención.

Los objetivos que nos hemos propuesto desde hace aproximadamente 10 años hasta la actualidad; gran parte se han cumplido. Nos hemos consolidado, hemos tomado liderazgo en el mercado; ahora viene lo más difícil que es mantenerlo.

Como objetivo pendiente creemos siempre en el desafío, nunca nos contentamos con lo que hemos alcanzado, de manera tal que siempre hay que revalidar los objetivos. Y dentro del objetivo de la rentabilidad estamos hablando un objetivo dinámico y permanente más aún porque no escapamos al contexto en el cual estamos viviendo y por lo tanto es un objetivo que lo tenemos permanentemente en la mira. Por lo tanto no podemos decir que lo hemos cumplido en su totalidad.

El gran objetivo es seguir consolidándonos en el mercado cuestión que tanto nos costó alcanzar, ese liderazgo. O sea, mantener el liderazgo en el corto, mediano y largo plazo. Esto

sentado sobre la base diferenciadora de lo que mejor sabemos hacer nosotros, que es brindar servicio.

Creo que el cambio más importante viene desde la faz de los recursos humanos. La idea está en radicalizar, profundizar los cambios y hacer que cada uno de los recursos humanos sea flexible, de manera que encuentre en su punto de partida dentro de la organización la posibilidad de progreso. Cuanto más se encuentra consolidado el equipo de trabajo, porque los resultados lo conseguimos a través de la gente, así mejor le va a ir a la empresa.

Reuniones:

- 1. ¿Con quienes tiene reuniones?**
- 2. ¿Qué temas se tratan en las mismas? ¿Y cuales tienen más relevancia?**
- 3. ¿Qué afectividad le atribuye a las reuniones?**
- 4. ¿Qué estrategias utiliza cuando participa de ellas?**
- 5. ¿Con que sectores considera clave la realización de reuniones y por que?**

Tengo reuniones gerenciales con los titulares de la empresa y de igual manera tengo reuniones con los socios gerentes de la SRL que se ha conformado; esas son reuniones periódicas y después en la faz de dirección tengo reunión es con los asesores, contadores, asesores legales; para ver los temas puntuales que hacen a la dirección de la empresa.

En la faz operativa me reúno prácticamente en forma diaria con el departamento de recursos humanos y de forma periódica con el resto de las áreas. Llámese áreas comerciales, administrativas, operativas, de mantenimientos, de servicios, etcétera.

En las reuniones con los titulares indudablemente todos los temas que hacen al a los objetivos de la empresa, sobre rentabilidad, patrimonio, resultados; lo relacionado con lo financiero. Y en la faz operativa cómo ésta es una empresa qué se debe a los eventos permanentemente estamos planificando, analizando, previendo recursos de cara a los eventos. Como así también a posteriori de los mismos; la evaluación. Para ir aprendiendo de los errores que pueden surgir y ratificar las cosas o aspectos que vamos haciendo bien.

Las reuniones para mí siempre son positivas. Lo que trato es que la reuniones se lleven acabó sin mi participación; está era una empresa unipersonal donde todo giraba alrededor de los titulares que trabajaban codo a codo con los empleados. Ahora la empresa creció los titulares tienen funciones y responsabilidades distintas que asumir y cuesta un poco que cada sector entre sus pares puedan hacer reuniones realmente productivas. Ese es uno de los grandes desafíos.

Hay reuniones en las cuales la gerencia debe participar y hay otras reuniones en las que la gerencia no debe participar. Es decir que puedo ir a las reuniones con los mandos medios pero cada vez que yo como gerente me encuentro con que personal que hace poco tiempo que ingresó la empresa me solicita a mí una reunión consideró que los estamentos intermedios están fallando en su trabajo Entonces es necesario muchas veces que se coordinen reuniones entre sectores y que realmente se lleven a cabo reuniones de trabajo. Que la participación de

gerencia sea para aclarar temas que así sean necesarios. Para facilitar las gestiones de las distintas áreas pero no estar tanto en la faz operativa.

Cuando participo en una reunión lo primero que trato de hacer es plantear los temas sobre los cuales vamos a hablar. Me gusta siempre darle un panorama para que ellos compartan la información de la empresa; sean las tendencias de mercado, qué es lo que está pasando en el rubro, etc. Para pedirles que cada uno participe con lo que mejor sabes hacer y desde su experiencia, dado que la gente que trabaja en la noche por ejemplo los maîtres, los mozos, encargados de eventos tienen mucha experiencia en el desarrollo en sí del evento y son los que mejores no pueden aportar desde el campo de batalla.

Trato siempre reuniones no sean un monólogo y este es un tema no muy fácil de resolver. Con esto apunto a que lo ideal es que las reuniones sean participativas y que cada sector proponga soluciones acorde a su experiencia. Lo que siempre planteo es que las reuniones son reuniones de trabajos y que el lugar donde se tienen que decir las cosas y el momento indicado es ese, en la reunión. De manera tal de que si hay algo que aclarar, se aclare; si hay algo que orientar, se oriente; si hay dudas que se evacuen. Considero que las reuniones son el lugar donde participan los grandes hacedores, los grandes responsables, los cimientos de la empresa. Por eso es muy importante la participación aún cuando puede haber opiniones distintas porque el disenso enriquece. El disenso enriquece, nadie la conoce toda y cada uno tiene una visión conforme a la experiencia que ha desarrollado. Bienvenido el disenso.

Considero reuniones claves la que tengo con los titulares de la empresa donde definimos la misión, la estrategia, los objetivos, las políticas y la vamos revisando conforme sea necesario. Y en la fase operativa para mí es muy importante la reunión con recursos humanos porque es el pilar con que la empresa brinda servicio y con la que consigue resultados a través de la gente y con todos los mandos medios representativos de las áreas más importantes de una empresa. Como pueden ser la administración, el área comercial, los maîtres, los encargados evento, los responsables del predio, los asesores, etcétera.

C) Ejemplos de Comandas

A continuación veremos una comanda completa y fragmentos de otras comandas. La idea principal de esta exposición es mostrar de que hablamos cuando a lo largo del trabajo nos referimos a la comanda. Más allá de ser un elemento clave para el trabajo en la empresa, creemos que deberíamos hacer foco en la información que la comanda brinda. En estos casos veremos principalmente cómo está diagramada, pero además las falencias que presenta. Nos referimos a los agregados a mano, datos incompletos, información no definida y otras desprolijidades que están a la vista. Si a eso le sumamos los e-mails con aclaraciones y cambios de último momento; las personas de los sectores que reciben la comanda, reciben un material bastante alejado de lo ideal, poniendo de esa manera en riesgo la excelencia del servicio.

Evento: Boda Isabel y Fernando Sab 17/10 N PB -

Usuario: KARINA

Menú

Página: 1

Hora cero 21:00	Cub/Mayores 280	Cub/Menores 5	Cub/Brindis 25
Salon Punta Barranca	Mesas		Hora de finalización 05:00
Empleado Resp. Gonza Daniel			<u>DESPUES A CONF.</u>
Cliente ADOUMIE - ISA PAVIA			<u>Gestión Karina</u>

RECEP.-SANDWICHES

- Miguel
- Agregar SHOTS
 - Hacer algunos bocaditos Arabes.
- Pettits sandwichs de miga de pan blanco con jamón crudo//
 Pettits sandwichs de miga de pan blanco con jamón cocido//
 Pettits sandwichs de miga de pan blanco con queso//
 Pettits sandwichs de miga de pan de salvado con jamón crudo//
 Pettits sandwichs de miga de pan de salvado con jamón cocido//
 Pettits sandwichs de miga de salvado con queso//, Pettits sandwichs de miga//

" Todo
 Improbable
 evento
 muy

RECEP.-BOC.FRÍOS

Recepción
 Importante !!!

- Canapés con roseta de salmón ahumado y pepino agri dulce//, Canapés con caviar rojo//
 Canapés con caviar negro//, Canapés con kanicama sobre mousse de salmón//
 Canapés con palmitos, queso rosé y jamón glaseado//
 Canapés con tomatito cherry, queso crema y albahaca//, Canapés con queso de cabra//
 Canapés con punta de espárragos y tiritas de jamón crudo//
 Canapés con queso gruyere y cerezas rojas//, Ciruelas con roquefort//
 Vol au vent con cholgas y mousse de queso//, Vol au vent con camarones///
 Vol au vent con mousse de salmón y alcaparras//
 Vol au vent con trucha ahumada y alcaparras//, Canapés//

importante

RECEP.-BOC.CALIENTES

- Empanaditas de hojaldre de carne//, Empanaditas de hojaldre de jamón y queso//
 Empanaditas de hojaldre de espinaca//, Cigarritos de masa phila con espinacas//
 Villaroy de pollo//, Quebec de carne//

ISLAS.

- Jamon Serrano en Prensa y Fileteado a la vista
Champignons a la provenzal salteados a la vista//
Mollejitas al verdeo salteadas a la vista//, Pancitos saborizados//
 Estacion de Paella ^{SERVI} (EN CAZUELAS)

BANDEJAS GRANDES → CTROS.FIAMBRES Y QUE

- Panes artesanales, espigas, baguettes//, Frutas, frutos secos, decoraciones//
 Aderezos, salsas para acompañar//

— Recibir a FULL a la gente con las Bebidas
 de ellos !!!

Evento: Boda Isabel y Fernando Sab 17/10 N PB -

Usuario: KARINA

Menú

Página: 2

Hora cero 21:00	Cub/Mayores 280	Cub/Menores 5	Cub/Brindis 25
Salon Punta Barranca	Mesas		Hora de finalización 05:00
Empleado Resp. Gonza Daniel			
Cliente	ADOUMIE - ISA PAVIA		

"JSLA de SUSHI ~~██████~~."

"SIN SUSHI MAN"

Sushi ~~██████~~**BARRA DE APERITIVOS.**

FREE

Fernet//,Gaseosas//,Rodajas de limón y naranjas//,Bacardi,Cervezas

FREE

Campari con Naranja,Mojito,Caipiroska

PRIMER PLATO.

Salsa Crema//,Rolls de salmón ROSADO. (UNE)

Rolls de masa phila con champignons, gruyere y puerros (UNE)

SEGUNDO PLATO.

(2 medallones)

Tournedo de lomo//,Salsa de Hongos de Pino//

"lomo grande para la M. Principal"

GUARNICIONES.

Mil hojas de papas//,Ataditos de espárragos//

Zócalo de zucchini con verduritas al vapor//

POSTRE.Crocante de Almendras con mousse de chocolate blanco, frutos del bosque, helado de crema y decoracion
REJA DE CARAMELO Y SALSA DE NARANJA + SHOT MOUSE MARACUYA.**MENÚ INFANTIL**

Supremas//,Papas bastón//

BEBIDAS

"PECOS" ↓

Agua de mesa//,Gaseosas (Línea Coca-Cola)//,Café//

CON PETIT FOUR COMUNES.

SOBREMESA

Pata de ternera flambeada y fileteada a la vista//,Pizza Party//

Pancitos saborizados//,Salsa y aderezos para acompañar//,Cervezas//

— Agregar SHOTS DE LEMON CHAMP EN EL PLATO PRINCIPAL
Y EN EL POSTRE.

Evento: Boda Isabel y Fernando Sab 17/10 N PB -

Usuario: KARINA

Detalles generales

Página: 1

Generales**MANTELERIA**

Blanca

CENTROS DE MESA

Traen

COTILLON

Traen

DECORACION

Organizacion: Marcela Soda

FOTOGRAFO

A confirmar

FILMADOR

A confirmar

TORTA

Traen

PERSONAL EXTRA

Mantenimiento en toilettes

CUBRE SILLAS

Blancos

SHOW

A confirmar

MESA DULCE

Traen

MENUES ESPECIALES

A confirmar

x ACLARACIONES 1

Poner Vajilla Verbano y copones de cata.

x ACLARACIONES 2

Estacionamiento: a confirmar

VINO Y CHAMPAGNE

Trae TODO el cliente. Tambien traen Vodka y Speed.

x ACLARACIONES 3Traen vasos p/la barra y fraperas son el souvenir.

Evento: EVENTO 23-10 - POSTA 36 - NOCHE -

Usuario: MERINO

Menú

Página: 2

Hora cero 21:00	Cub/Mayores 270 300	Cub/Menores	Cub/Brindis
Salon Posta 36	Mesas		Hora de finalización 05:00 HS
Empleado Resp. Gonza Daniel			
Cliente SANCOR SEGUROS	Gestion Merno		

CS.FIAMBRES AHUMADOS Del Sur - LINEA SELECTA

Salame, bondiola, jamon crudo, Jamón ahumado, jamón cocido, bondiola, ciervo y jabalí

CTROS.FRUTOS DE MARCalamares//,Cholgas//,Pulpo//,Camarones//,Mejillones//,Vieyras//,Calamaretis//
Langostinos//,Salmón ahumado// **CAVIAR****ENTREMÉS**

Granité de Pomelo

PLATO CALIENTE

Tournedo de lomo sobre millojas de papas,Salsa hongos de pino c/ toque de Crema

GUARNICIONES.

Terrine de verduras//,Ataditos de espárragos//

POSTRE.Delicia de chocolate (mousse de chocolate , dulce de leche y brownie) **HELADO DE CREMA**
Frutos del Bosque ASTILLA CARAMELO - SHOT c/ MOUSSE MARACUYA**Free VINOS Y CHAMPAGNE.**Vinos Salentein Blanco y tinto,Champagne Salentein **E. Brut****Free BARRA DE TRAGOS c/ BARMAN**

Gin,Bacardi,Gancia,Campari,Pulpa de Frutas,fernet,Coca Cola,Campari con Naranja

Cinzano,Rodajas de limon y naranja **AZUCAR IMPALPABLE - Hoja de Menta****MESA DULCE.**

Elaboración de tortillitas de manzana//,Helados y Toppings//,Helado de chocolate//

Helado de Frutilla//,Helado de americana//,Helado de dulce de leche//

Máquina de café express//,Frutos secos//,Bandejas con frutas de estación//

SOBREMESAMilanesa picada,Conitos de Papas Fritas , **CASEROS, Cerveza**

Evento: Grad. Comp Ed. Alberdi Lun 21/12 PB -

Usuario: KARINA

Página: 2

Menú

Hora cero 21:00	Cub/Mayores 288	Cub/Menores 14	Cub/Brindis 170
Salon Punta Barranca	GRAD. 24	Mesas	Hora de finalización 04:00
Empleado Resp.			
Cliente	Compl. Educ. Alberdi		

MENÚ INFANTIL

Supremas//,Papas bastón//,Copa Helada de Americana con charlotte

BEBIDAS

Agua de mesa//,Gaseosas (Linea Coca-Cola)//,Café//

VINOS Y CHAMPAGNE.San Felipe + **VARIETAL** //,Norton Extra Brut Graduaciones// **1 copa por persona****BARRA DE TRAGOS**

Bacardi,Cerveza,fernet

BRINDIS

Torta de graduación//

SOBREMESAPata de ternera flambeada y fileteada a la vista//,Pettits sandwichs de miga//Pizza Party//,Pancitos saborizados//,Salsa y aderezos para acompañar//,Gaseosas//

Cervezas//

Generales**MANTELERIA**

lo que mas convenga

CENTROS DE MESAResorte y tulipa de PB **o' VER con Nelson****COTILLON**

De Punta Barranca (para graduados) repartir en pista.

TORTA

de graduacion

CUBRE SILLAS

no

MENUES ESPECIALES (VER 1º HOJA)**x ACLARACIONES 1**

Brindis recibir con sandwichitos y gaseosas

x ACLARACIONES 2Gorros de graduados **o' PB****VINO Y CHAMPAGNE**

Todo de PB- champagne 1 copa por persona

x ACLARACIONES 3**ESTACIONAMIENTO: LISTA DE PATENTES + A DEFINIR ESTACIONAM.**

Evento: Evento quinceañeras Dom 22/11 Med P36 -

Usuario: JESICA

Menú

Página: 2

Hora cero 12:00	Cub/Mayores 505	Cub/Menores 29	Cub/Brindis 6
Salon Posta 36	Mesas		Hora de finalización 18:30
Empleado Resp. Gonza Daniel			
Cliente LAMAS TOUR			

ADOLESCENTES

2º plato Creppes con jamón y queso//, Salsa ciboulette//, Filet de pollo (Pechuga)
Salsa (mayonesa suave) // Papas noisettes// 2º plato

POSTRE.

Adulto: Delicia de d. dulce (mousse de d. dulce de leche y brownie) de helado americano
Adolescente: Copa Helada (1 bocha de helado de crema con salsa de chocolate)//

MENÚ INFANTIL + MÓNUSHOW -

Supremas//, Papas bastón//

BEBIDAS

Agua de mesa//, Gaseosas (Línea Coca-Cola)//, Café//

Generales**VINOS Y CHAMPAGNE.**

MANTELERIA

negra

CENTROS DE MESA

resorte y tulipa

COTILLON

simil graduacion para cumpleañeras

FOTOGRAFO

montovani

FILMADOR

mc vani

TORTA

simil graduaciones inscripcion "FELICES MAGICOS QUINCE"

SOUVENIRS

no

CUBRE SILLAS

si- negros

SHOW

teatreal de disney

MENUES ESPECIALES

??? A CONFIRMAR

x ACLARACIONES 1

poner cortina para oscurecer

x ACLARACIONES 2

artistan llegan 08.00 hs y utilizan casona para cambiarse

VINO Y CHAMPAGNE

todo de P36- champagne 1 copa por persona

x ACLARACIONES 3

Norton Extra Brut

Benjamin Nieto blanco y tinto

BRINDIS

+ Torta de cumpleaños

SOBREMESA

Pettits sandwichs de miga//, Pizza Party//, Gaseosas//, Cervezas//